



Siri Solvang Aleksandersen og Maren Fossdal

Strategiutvikling gjennom strategisk planlegging eller logisk inkrementalisme?

En studie av strategiprosesser i norske bedrifter

Masteroppgave 2014

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Sammendrag

Strategiprosessen er en kompleks prosess, og i mange tiår har man forsøkt å skape normative teorier om hvordan strategiprosessen foregår og hvordan den bør foregå. En av de tradisjonelle teoriretningene for strategiprosesser er den strategiske planleggingsskolen. Den forklarer strategiprosessen som en rasjonell og omfattende prosess for avgjørelser. Strategiprosessen går her ut på å analysere omgivelsene og formulere en strategisk plan for måloppnåelse. En av de utfordrende strategiske retningene er den lærende skolen og logisk inkrementalisme, som påstår at de i større grad kan lykkes i dynamiske omgivelser. Her utvikles strategien stegvis etterhvert som omgivelsene forandrer seg. Diskusjonen mellom de to retningene innenfor strategi er sentral i vår oppgave, hvor vi også ser på funn fra tidligere studier. Formålet med denne oppgaven er å studere strategiprosesser i bedrifter. Funnene blir sammenliknet med strategiteoriene for å se hvilken som best beskriver prosessene. Sammen med dette ser vi på hvordan dynamiske omgivelser har en betydning for strategiprosessen.

Masteroppgaven er en kvalitativ casestudie hvor vi undersøker følgende fire norske bedrifter: Jotun, Norsk Tipping, NSB og Norwegian. Bedriftene ble valgt ut for å undersøke tilstedeværelsen av likheter og ulikheter mellom bransjer, karakter og omgivelser, hvor vi skiller på offentlig- og privat sektor. Data ble samlet inn gjennom dybdeintervjuer av to deltakere i hver bedrift. Resultatet av denne undersøkelsen ga oss innsikt i hvordan strategiprosesser foregår i bedrifter som er ulike i henhold til eierskap, bransje og omgivelser. Vi finner at grad av dynamiske omgivelser kan spille inn på bedrifters strategiprosesser på flere områder. Funnene gir ikke holdepunkt for å støtte kun den ene eller andre av de to strategiske teoriene, men at alle bedriftene hadde en kombinasjon av trekk fra de to. Funnene tyder på at eierskap, størrelse og grad av dynamiske omgivelser er faktorer som spiller inn på hvordan man velger å gjennomføre strategiprosesser. Våre funn støtter teorien rundt et integrert rammeverk.

Nøkkelord: Strategiprosess, strategisk planlegging, logisk inkrementalisme, dynamiske omgivelser, strategi formulering og implementering, strategiformasjon.

Abstract

The strategy process is a complex process, and for decades people have tried to create normative theories of how the strategy process takes place and how it should be done. One of the traditional theories related to strategy processes is strategic planning, and portrays strategy formulation as a rational and comprehensive process for decisions. This strategy process analyzes the environment and formulates a strategic plan for goal achievement. One of the most challenging strategic directions is the learning school and logical incrementalism, which claims that they are more able to succeed in dynamic surroundings. Here the strategy is developed stepwise as the environment changes. The purpose of this thesis is to study strategic processes in companies. The discussion between the two directions within strategy theories is central, and we also look at the findings from previous studies. Our findings are compared with strategy theories to see which one best describes the processes. Along with this, we look at how dynamic environment has an impact on the strategy process.

The study is a qualitative case study where we examine the following four Norwegian companies: Jotun, Norsk Tipping, NSB and Norwegian. The companies were selected to investigate the presence of similarities and differences between industries, characters and settings, where we divide between the public- and private sectors. The data were collected through in-depth interviews with two participants in each business. The results of this study gave us insight into how strategy processes take place in firms that differ according to ownership, industry and environment. We find that the degree of dynamic environments can affect corporate strategy processes in several areas. The finding does not support only one or the other of the two strategic theories. We found that all four companies had a combination of characteristics from both theories. The findings suggest that ownership, size and degree of dynamic environments are factors that play into how one chooses to manage strategic processes. Our findings support the theory of an integrated framework.

Key words: Strategy processes, strategic planning, logical incrementalism, dynamic environment, strategic formulation and implementation, strategic formation.

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2014**

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende, men krevende. Men det å være to som jobber mot samme mål har hjulpet. Å ha en samarbeidspartner å diskutere med og få hjelp av når man står fast, samt at samarbeidet har fungert så bra, har gjort jobben med skrive masteroppgave til en positiv opplevelse.

Vi vil takke en rekke mennesker som har gjort det mulig å gjennomføre denne masteroppgaven. Først av alt vil vi takke vår veileder Fred H. Strønen som gjennom forelesninger har vært en viktig del av å skape en stor interesse for fagfeltet. Vi vil også takke for god veiledning, hans kommentarer og hjelp har vært svært viktig for prosessen.

En spesiell takk går til Kari Cecilie Bach Fossdal for hjelp og råd i løpet av prosessen. Hun var til spesielt stor hjelp ved gjennomgang av oppgaven, samt rettelser og forbedring av språket.

Bedriftene som har stilte seg tilgjengelige og som bidro med sine ansatte har vært uvurderlige for vår oppgave. Vi hadde høye håp, men lave forventninger om at så store og kjente bedrifter ville ta seg tid til å delta i undersøkelsen. Etter å ha introdusert undersøkelsen i korte trekk og informert om hva deres rolle ville være, sa alle ja til å delta, noe vi er veldig takknemlig for. Vi vil takke følgende intervjudeltakere som gjorde det mulig å gjennomføre oppgaven og som har bidratt med god og nyttig informasjon om deres strategiprosesser:

Frode Foss og Kristine Stenshaven Hansen hos Norwegian

Svein Stolpestad og Frank Are Berggren hos Jotun

Stian Nilsen og Heidi Dyresen Bardal hos Norsk Tipping

Erik Røhne og John Emil Myhre hos NSB

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Formål med oppgave og posisjonering.....	1
1.3 Problemstilling og avgrensing	2
1.4 Disposisjon	2
2. Litteraturgjennomgang	3
2.1. Hva er strategi?	3
2.2 Strategiutvikling	5
2.2.1 “The Planning School”	5
2.2.2 “The learning school”	8
2.2.3 Diskusjon: Mintzberg vs. Ansoff	15
2.3 Et integrert rammeverk?	17
2.4 Tidligere forskning og funn	18
2.5 Omgivelser	21
2.6 Offentlig- vs. Privat sektor.....	23
Oppsummering av teorikapittel	25
3. Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign	27
3.1.1 Problemstilling:.....	28
3.2 Datainnsamling.....	29
3.3 Intervjuguiden	31
3.4 Innsamling av data	32
3.5 Dataanalyse	33
3.5.1 Validitet og reliabilitet	33
3.6 Etisk avveining.....	36
3.7 Implikasjoner	36
Oppsummering metode	37
4. Funn	39
4.1 Jotun	39
4.2 Norsk Tipping	46
4.3 Norwegian	53
4.4 Case NSB.....	60

5. Analyse	67
5.1 Strategiutvikling	67
5.2 Planleggingsskolen.....	67
5.2.1 Planlegging eller programmering?.....	70
5.3 Den lærende skolen	72
5.3.1 Tilpasninger til de eksterne omgivelsene.....	74
5.4 Empiri: Et integrert rammeverk?	81
5.5 Omgivelser	84
5.5.1 Offentlig vs. privat sektor.....	86
5.5.2 Vurdering av strategiprosessen basert på omgivelsene	88
Oppsummering analyse.....	90
6. Konklusjon	93
6.1 Implikasjoner og videre forskning	96
Litteraturliste	97
Vedlegg.....	102

1. Innledning

Innledningsvis redegjør vi for bakgrunn for valg av tema og formålet med oppgaven, før vi presenterer vår problemstilling og disposisjon av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I mange år har akademikere og forskere presentert forskjellige perspektiver på hva strategi er og hvordan strategier dannes, men uenighetene er mange. Disse forskjellige perspektivene har bidratt til konkurrerende, motstridene og overlappende teorier. I løpet av vår masterutdanning har vi fullført en rekke strategifag, og vår interesse for hvordan strategi dannes har vokst. Interessen utviklet seg særlig gjennom å studere diskusjonen mellom Mintzberg og Ansoff, noe vi kunne tenke oss å undersøke nærmere. Utgangspunktet for oppgavens teori vil være fokusert rundt to av Mintzbergs ti beskrivelser av strategiske retninger han kaller strategiske skoler. Vårt fokus er den planleggende- og den lærende skolen. Tradisjonelt sett har de to strategiske skolene utmerket seg, ved at det har vært mange diskusjoner dem i mellom. Vi finner diskusjonen mellom de to og forskningen som er gjort på begge områder spennende. Vi ønsker å se nærmere på både teoriene og funnene, for så å gjennomføre vår egen undersøkelse for å se hvilken av de to strategiske retningene vi ser flest likheter med i empirien.

1.2 Formål med oppgave og posisjonering

Strategi er et relativt stort fagområde, med en rekke sprikende teorier, både normative og deskriptive. Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hvorvidt strategiske teorier er passende beskrivelser av det som i praksis skjer i en strategiprosess. Med strategiprosess mener vi hvordan en strategi kommer til live. Tradisjonelt har man ment at disse prosessene har skjedd gjennom strategisk planlegging, som kan være svært formelle og tidkrevende. Prosessen går ut på å formulere en strategisk plan basert på en rekke analyser og vurderinger. Planen blir deretter benyttet som et verktøy i implementeringen. Denne teorien har i ettertid blitt kritisert og utfordret da undersøkelser har vist strategiprosesser som i større grad er preget av kontinuerlige og trinnvise handlinger som leder til strategiutvikling.

Diskusjonen har ikke bare basert seg på hvordan strategier blir til, men også i hvilke omgivelser de ulike teoriene er passende. Forkjempere for den planleggende skolen argumenterer for at formell planlegging er fordelaktig i både ustabile og stabile omgivelser. Deler av den lærende skolen foretrekker derimot logisk inkrementalisme som en forklaring på strategiprosessen, særlig

i ustabile omgivelser.

Etter flere tiår med uenighet, diskusjoner og undersøkelser innen strategifaget, er det fortsatt splittede oppfatninger rundt dannelsen og utviklingen av strategi. Det har vært en rekke forsøk på å avdekke hva som virkelig driver strategiutvikling, men resultatene spriker og er ikke entydige. Formålet med denne undersøkelsen er å gi et bidrag til denne diskusjonen ved å forsøke å avdekke hvordan strategi dannes og blir formet i norsk bedrifter.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Vår problemstilling er:

Hvordan preger dynamiske omgivelser bedrifters strategiprosesser, og i den sammenheng; er logisk inkrementalisme en bedre beskrivelse av strategiprosessen enn strategisk planlegging?

Da begrepet strategiprosess er et svært vidt begrep i den forstand at det finnes utallige teorier knyttet til disse prosessene, har vi valg å fokusere på to teorier: strategisk planlegging og logisk inkrementalisme. I tillegg vil begrepet dynamisk behandles i enkel forstand; om det er tilstedeværelse av endringer, deres hurtighet og i hvilken grad de er mulige å forutse.

1.4 Disposisjon

Denne oppgaven er delt inn i følgende deler: Den første delen er gjennomgang av teorien rundt strategisk planlegging og logisk inkrementalisme, og empiri knyttet til disse teoriene. I tillegg presenterer vi en modell for vurdering av grad av turbulente omgivelser, samt teori og empiri for skillet på offentlige og private bedrifter. Den andre delen er en metodisk del hvor vi forklarer valg og utfordringer knyttet til utførelsen av denne oppgaven og datainnsamlingen. Deretter presenterer vi våre data fra de ulike casene, før vi i siste del gjennomfører en analyse av data knyttet opp mot teori og tidligere forskning. Til slutt kommer vi med en konklusjon.

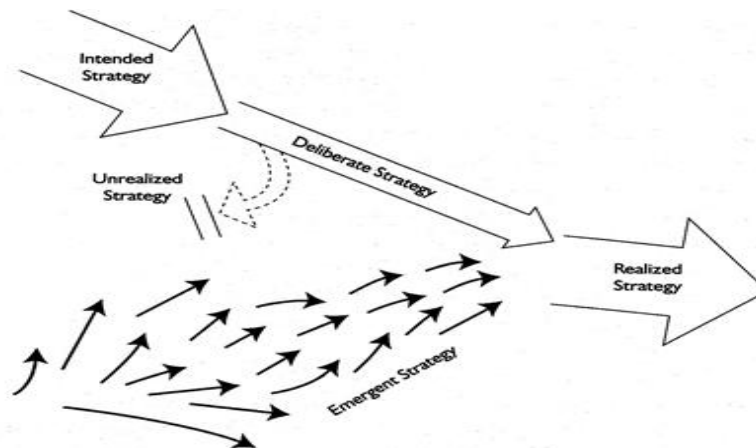
2. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet presenterer vi begreper og ulike rammeverk for strategi og strategiprosessen, i tillegg til tidligere studier og empiri på området. Vi vil også presentere ulikhetene/likheter mellom privat og offentlig sektor og hva som definerer dynamiske omgivelser.

2.1. Hva er strategi?

De fleste strategibøker vil besvare spørsmålet «Hva er strategi?» med én definisjon, men som de ti skolene (Mintzberg, Henry 1994a, 1994b) tilsier kan vi ikke definere strategi som bare én ting. Kenneth Andrews' (1987) beskrivelse er allikevel en av definisjonene som ofte benyttes for å beskrive strategi: *”Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes and goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals(...)”* (Andrews 1987, 13). Strategi er ofte definert som en plan for hvordan man skal oppnå organisasjonens mål, men for Mintzberg er det viktig å definere strategi som både “intended” og “emergent”. Han definerer derfor strategi som *“a pattern in a stream of decisions”* (Mintzberg 1978, 935). Strategiprosessen deles ofte inn i formulering og implementering (Andrews 1987). Mintzberg legger i tillegg til begrepet formasjon: *“Strategies can form as well as be formulated”* (Mintzberg et al 2003, 143). Dette gir grunnlag for å se på strategi som en “learning-formation” i stedet for en formulert strategi.

Strategiens innhold omhandler framtiden, og framtiden er ukjent. Dette gjør at arbeidet med strategi er både fascinerende og frustrerende. Fascinerende fordi framtiden fortsatt kan bli formet, men allikevel frustrerende fordi framtiden er usikker og derfor uforutsigbar. Dette kan føre til konflikt mellom behovet for å ha en plan på forhånd og behovet for å tilpasse seg etterhvert (De Wit og Mayer 2010). Mintzberg og Waters skrev i 1985 artikkelen “Of strategies: deliberate and emergent” hvor de fokuserte på denne konflikten. Hvis strategien er slik den var ment, kan man snakke om “deliberate” eller ment strategi, mens man snakker om en “emergent” eller fremvoksende strategi om noe som ikke var ment men som kom til underveis. De har også forklart begrepet “unrealized strategy” som den mente strategien som ikke ble realisert. Videre i artikkelen forklarer de forskjellige måter en strategi kan oppstå på, men de konkluderer med at etter deres oppfatning er en strategi sjelden enten “deliberate” eller “emergent”, men ofte en blanding av begge.



Modell 1: Forms of strategy (Mintzberg 1994a, 24)

Poenget med en ment strategi er at man planlegger på forhånd før man handler. Det er en rekke fordeler med planlagt strategi, men Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009, 16) påpeker at for hver fordel er det også en ulempe. De tar i boken *Strategy Safari* for seg fire fordeler og ulemper:

1. Strategi setter retning, noe som forteller bedriften hvor de skal. Dette kan føre til at man blir blindet av retningen man har staket ut, og er den perfekte måten å seile inn i et isfjell (Mintzberg et al, 2009). Det er også viktig å se til sidene, ikke bare fremover.
2. Strategi skaper fokus, som fremmer koordinering av aktiviteter. Man kan unngå overlapping og konflikter, og optimaliserer strategi for bruk av ressurser. Allikevel kan dette skape gruppetenkning og sjansene for å se andre muligheter minker.
3. Strategi definerer organisasjonen, skaper en enkel måte å forstå bedriften på, og skiller den fra andre. Dette kan også gi et for enkelt bilde av bedriften og man mister bedriftens komplekse system.
4. Strategi bidrar til konsistens, reduserer tvetydighet og skaper orden i den forstand at den forenkler og forklarer verden, og legger derfor til rette for handling. Dette fører derimot til at hver strategi er en forenkling av verden og ikke realiteten selv, og handlingene kan dermed føre til uønskede effekter (Mintzberg et al, 2009).

En fremvoksende strategi blir til underveis ved at man tenker og handler. Fordelen med å la en strategi vokse frem er at det skaper opportunisme, ingenting er forutbestemt og man kan derfor ta tak i uforutsette muligheter. Det skaper også fleksibilitet da bedriften holder mulighetene åpne, og lar seg ikke låse til irreversible retninger. Det gir også rom til læring ved “learning by doing” og entreprenørskap ved at man lar de ansatte bidra med ulike strategiske ideer (De Wit & Mayer

2010).

2.2 Strategiutvikling

Mintzberg et al (2009) beskriver ti skoler for strategi, hvor de forsøker å gi et oversiktlig rammeverk for alle alternativene til strategiutvikling. De ti skolene deles grovt inn i to hovedkategorier: de normative skolene, de beskrivende skolene. De normative skolene omfatter utformings-, planleggings-, og posisjonsskolen, hvor fokuset er på hvordan strategier *bør* være formulert. De beskrivende skolene er entreprenør-, kognisjons-, lærings-, makt-, kultur- og omgivelsesskolen, som konsentrerer seg om hvordan strategier *faktisk* blir til. I tillegg til disse to retningene har vi også konfigureringskolen, som har elementer fra både det normative og beskrivende skolene.

Da det å undersøke bedrifters strategiprosesser opp mot alle disse skolene er for omfattende, har vi valgt ut to skoler som vi mener eksemplifiserer de to dimensjonene for strategitenkning. Fra den beskrivende retningen har vi valgt ut læringsskolen, og planleggingsskolen fra den normative retningen. Disse utgjør det teoretiske utgangspunktet for vår oppgave. De to skolene har blitt satt opp mot hverandre og diskutert mye i teorien, og utgjør gode “representanter” for de to dimensjonene for hvordan strategier blir til.

2.2.1 “The Planning School”

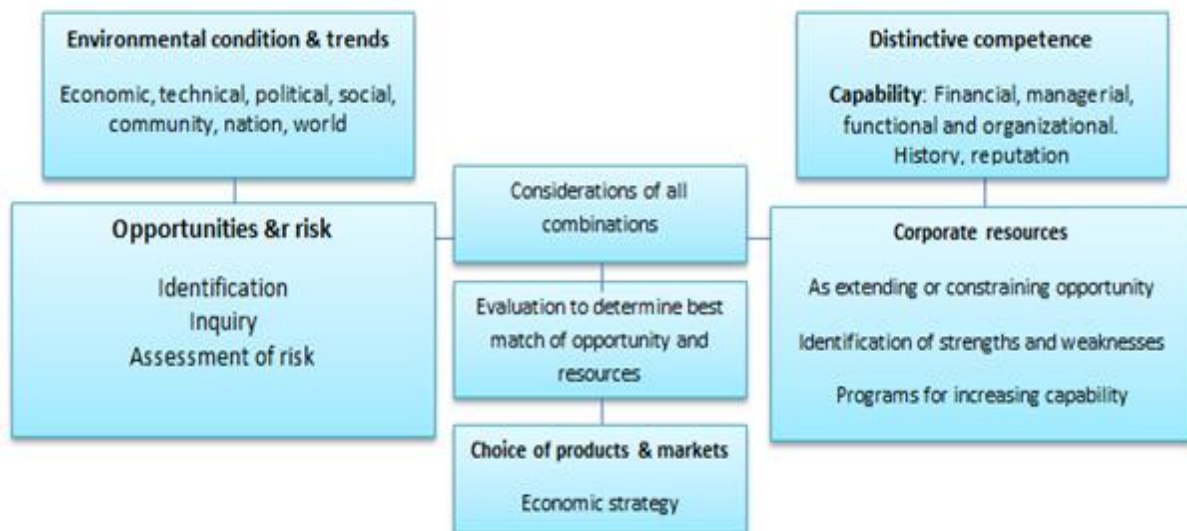
Berry og Wechsler (1995, 159) definerer strategisk planlegging som:

A systematic process for managing the organization and its future direction in relation to its environment and the demands of external stakeholders, including strategy formulation, analysis of agency strength and weaknesses, identification of agency stakeholders, implementation of strategic actions, and issue management. (Berry and Wechsler 1995, 159)

Teorier knyttet til strategisk planlegging har vokst frem fra en rekke teoretikere på 1960-tallet. H. Igor Ansoff regnes å være spesielt innflytelsesrike innen planleggingsskolen, samt Kenneth R. Andrews som også anerkjennes som en viktig teoretiker innenfor denne retningen (Moore 1992). Denne formen for strategi bygger på nøye analytiske prosesser av både organisasjonen og omgivelsene. Formålet er å oppnå en match mellom de eksterne omgivelsene og den interne kapasiteten for så å formulere en langsiktig plan for bedriften (De Wit and Mayer 2010). Peter Lorange (1980) beskriver tre nivåer for strategisk planlegging; konsern, divisjon og funksjonelt

nivå. Konsern er øverste nivå og er den overordnede strategien. Den tar for seg hva man skal satse på og i hvilken grad, og setter føringer for hele organisasjonen. Divisjonsnivå er hvordan hver enkelt enhet skal konkurrere i deres marked. Funksjonelt nivå omhandler hvordan produksjonen og utøvelse kan gjøres best og mest mulig effektivt, for å utnytte ressursene.

Strategisk planlegging kan ses i sammenheng med en rasjonell analytisk prosess, en logisk aktivitet hvor man antar at mennesket er god til å forstå virkeligheten. For å håndtere et strategisk problem er man nødt til å analysere problemet. For å analysere problemet er man nødt til å hente inn all nødvendig data og informasjon, for å avsløre muligheter og trusler i omgivelsene, i tillegg til å identifisere egne styrker og svakheter. Når dette er gjort kan man identifisere flere mulige strategier og man må ved å vurdere muligheter og styrker opp mot hverandre, velge den optimale strategien. Dette krever gode analytiske og objektive evner, det krever at man prosesserer mye informasjon, tolker og setter sammen informasjon for å få et riktig bilde av problemet. (De Wit and Mayer 2010).



Modell 2: «Figur 1» (Andrew 1987, 21)

Andrews' (1987, 21) modell beskriver denne prosessen godt. Som vi ser beskrevet i venstre del må man ta hensyn til ulike forhold i omgivelsene og se hvilke trusler og muligheter som ligger her. I høyre del av modellen undersøker man bedriftens kapasitet til å følge eventuelle strategier, gjennom å se på bedriftens kompetanse og evner, hva er bedriftens styrker og svakheter? Videre kommer man fram til ulike kombinasjoner av muligheter og ressurser, og man velger den beste kombinasjonen (Andrews 1987).

Kritikk av den planleggende skolen

Mintzberg (1994a) tar for seg en rekke feilslutninger knyttet til strategisk planlegging.

1. Prediction: For å kunne planlegge strategi for fremtiden forutsetter dette blant annet at man kan forutsi hvordan fremtidens omgivelser ser ut. I tillegg er man nødt til å kunne kontrollere den eller anta at den holder seg stabil. Det vil ikke være noe poeng med en ufleksibel strategisk plan, hvis dette ikke er tilfellet, og usikkerhet blir dermed strategisk planleggings svakhet. Hvis omgivelsene er dynamiske og endrer seg raskt, gjør det at planlegging for fremtiden blir vanskelig å gjennomføre. Mintzberg setter dette på spissen med følgende utsagn:

Part of the assumption of predetermination in strategic planning is the notion of holding still. While the planning is done, and historical data are analyzed, the world sits patiently by. After that, it remains stable, or at least unfolds as predicted, so that the plans can be conveniently implemented. (Mintzberg 1994a, 239)

2. Detachment: Planleggingsteorien gjør i følge Mintzberg (1994a) en stor feil ved at man har skilt på strategiformulering og implementering. Strategi dannes av planleggere som verken er knyttet til bedriftsenheter eller markedets kontekst. Dette skaper et problem ved implementering og de økende endringene i omgivelsene. En utfordring er å bringe kompleks data til høyere nivåer for avgjørelse. Dette fører til et fokus på kvantitativ data, og man mister nødvendig informasjon fra kvalitativ data. I tillegg påpeker Murray følgende:

Traditional theories of strategy formulation are flawed by too heavy a reliance on formal decision making. In large organizations, seldom, if ever, is there genuinely a single decision maker: rarely does one executive have the power to make major decisions totally independent of others. Moreover, it is unlikely that one manager would possess all the information needed to make a well-reasoned decision, much less a carefully integrated series of decisions to form a strategy." (Murray 1978, 961)

3. Formalization: Antakelsen om at strategisk planlegging er en formalisert prosess strider i mot en rekke faktorer som er både nødvendige og helt klart uformelle. Blant annet greier ikke formaliserte systemer å oppdage uregelmessigheter, det legger ikke til rette for læring og kreativitet. Det bygger på harde data, mer en myke (Mintzberg 1994a). De Wit og Mayer (2010) trekker frem at i det en organisasjon handler, vil andre organisasjoner eller interessenter handle, dette vil føre til endringer i problemet. Motstandere av den planleggende skolen argumenterer derfor med at problemet må re-defineres etter som man handler. Det er umulig å ta hensyn til slike faktorer på forhånd i en plan. Mintzberg (1994) stiller seg kritisk til at formaliserte

prosesser kan danne strategi, da prosessen er ment for operasjonalisering av en allerede dannet strategi.

Den planleggende skolen har også blitt kritisert for at de implisitt forventer at mennesker er rasjonelle til en hver tid. Hart (1992) henviser i sin artikkel til Meyerson og Banfield som forklarer hva rasjonalitet antyder for arbeidet til en “decision maker”: vurdere alle mulige og tilgjengelige alternativer, identifisere og evaluere alle konsekvenser som kommer av å benytte seg av alle alternativene. Til slutt må man velge alle alternativene som vil være å foretrekke i forhold til endelig verdi. Spørsmålet om mennesket som et rasjonelt vesen startet med at Herbert A. Simon stilte spørsmål ved en rekke underliggende forutsetninger for dette perspektivet. I motsetning til det rasjonelle perspektivet er menneskers kognitive begrensinger grunnen til at individer er begrenset rasjonelle. Man snakker derfor om bounded rationality, fordi beslutninger muligens er rasjonelle innenfor grensen av menneskets kognitive kapasitet, men ikke utenfor. Der kan det f.eks. være basert på tilfeldigheter. Simon (1972) beskriver tre grunner til begrenset rasjonalitet; usikkerhet rundt konsekvenser av hvert alternativ, ufullstendig informasjon om alternativene og til slutt kompleksiteten som hindrer nødvendige beregninger. Slik usikkerhet rundt prosessen fører til et behov for en mekanisme som forklarer når søket etter data og evalueringer skal stoppe. Videre beskrives to tilnærminger for hvordan håndtere begrenset rasjonalitet: “Satisficing and optimizing” (Simon 1972). Optimalisering forklares med at den virkelige verden blir forenklet slik at den kan håndteres av beslutningstakeren. Alternativt velger man å beholde mer informasjon om den virkelige verden, men godtar en løsning som er tilfredsstillende istedenfor en som er “omtrentlig” best. Dette henger sammen med Mintzberg et als (2009) beskrivelse av svakheter med en “deliberate” strategi.

2.2.2 “The learning school”

Andre skoler innenfor strategien har kritisert og diskutert aspekter rundt de rasjonelle tradisjonene som man finner hos design-, posisjonerings- og planleggingsskolen. Kanskje den kraftigste og mest brede kritikken av disse skolene kom fra det vi kaller den lærende skolen (Mintzberg, Lamel, Quinn & Ghoshal 2003). Den lærende skolen bygger på hvordan strategier *faktisk* formeres. Tidligere har strategiutvikling som regel blitt delt opp i to deler: formulering og implementering. Hos den lærende skolen blir det sett på som en integrert prosess, der formuleringen skjer sammen med implementeringen av strategien. Hovedbudskapet er at

strategiprosessen tar form ved læring over tid, og at formuleringen og gjennomføringen flyter i hverandre til det nærmest er uatskillelig (Mintzberg et al 2009).

Det var Charles Lindblom som på mange måter igangsatte denne skolens tankegang da han på slutten av 1950 tallet kom med artikkelen “The science of Muddling Through”. Han stilte spørsmålstegn til de underliggende faktorene i rasjonell ledelse. Han foreslo at politikkkutforming ikke er en ryddig og kontrollert prosess, men en rotete prosess hvor man prøver å håndtere en verden som er for komplisert. Han mente det var urealistisk å skulle administrere strategier gjennom logiske, periodevis planleggings mekanismer. Dette da man ikke kan forvente at ledere har mulighet til å forutse og vurdere alle muligheter som vil utfolde seg og hva utfallet av disse vil være. Derimot vil beslutninger og utvikling av strategi skje underveis ved at man sammenligner muligheter opp mot hverandre etter hvert som de oppstår. Videre vurderer man hvilke av mulighetene som vil være gjennomførbare og som vil gi det beste utfallet (Bailey & Johnson 1997). Ved å studere politiske beslutningsprosesser fant Lindblom at det var vanligere å foreta gradvise justeringer enn å foreta målrettede beslutninger ut ifra et totalperspektiv. Han beskrev prosessen som “små skritts metode” som han kalte “muddling through”, eller inkrementalisme (Lindblom, 1979). Selv om modellen som blir kalt “disjointet incrementalism” hadde sitt opphav fra politikken og ble dannet for å forklare statlig beslutningsprosesser, har den i ettertid blitt vanlig å bruke til å beskrive praksis i organisasjoner i en strategisk sammenheng. (Rajagopalan & Rasheed 1995).

Selv om det var strategisk planlegging som var den gjeldende teorien for strategi, var det etter hvert flere og flere som påpekte avvik fra den teoretiske beskrivelsen og den empiriske virkeligheten. Lindblom var tidlig ute med å tenke nytt og etterhvert kom flere til. Blant dem var Mintzberg, som over tid hadde kommet med kritikk av den planleggende skolen. Han var en av de som sterkest uttrykte at den planleggende teorien ikke var virkelighetsnær og burde forkastes til fordel for en teori som mer presist beskrev det som faktisk skjedde i bedrifter. Selv om kritikerne etter hvert ble flere, var det få som klarte å komme opp med et godt beskrivende alternativ med forankring i empiri. I 1978 kom en ny teori rundt dannelsen av strategi på banen som ble kalt logisk inkrementalisme, brakt frem av James Brian Quinn. Det er logisk inkrementalisme vi har valgt ut som hovedteori fra den lærende skolen.

Logisk Inkrementalisme

I sin første artikkel "Strategic Change: Logical Incrementalism" fra 1978 presenterte og utdypet Quinn begrepet "logisk inkrementalisme" (Quinn 1978). Han tok for seg en empirisk studie av ti store amerikanske selskaper, hvor han i hvert selskap intervjuet minst ti av de som var mest involvert i strategiprosessen. Selskapene skilte seg fra hverandre både når det gjaldt produkter, markeder, tidsperspektiver, teknologisk kompleksitet og omfang av nasjonale og internasjonal handel. Felles kriterier for selskapene var at de måtte være store, og at de holdt på med eller nettopp hadde gått gjennom en strategiendringsprosess. I studien fant Quinn at de fleste firmaer ikke kommer frem til en strategi på den tradisjonelle planleggingsmetoden som planleggingsskolen beskrev. Det var ikke samsvar mellom den eksisterende teorien og det som faktisk ble foretatt. Tvert imot så han på de strategiske prosessene som forekom som evolusjonære, fragmentariske og i høy grad intuitive (Quinn 1978). Han så hvordan strategier hadde en tendens til å utvikle seg fra strategiske undersystemer, der systemene tar for seg en bestemt type strategiske spørsmål, som igjen forenes med de andre systemene. Dette ble gjennomført på en opportunistisk og inkrementell måte slik at det dannet et sammenhengende mønster, som igjen ble til bedriftens strategi. Bak hvert av disse undersystemene lå en logikk som var så sterk at den kunne brukes som en normativ fremgangsmåte for formulering av strategi (Quinn 1978). Den formelle planleggingen og nesten alle undersystemene måtte kobles sammen og styres. Den beste måten å beskrive denne fremgangsmåten på, kalte Quinn logisk inkrementalisme. Denne formen for inkrementalisme er fra Quinns synspunkt en proaktiv, hensiktsmessig og effektiv ledelsesteknikk for å integrere og forbedre de atferdsmessige og analytiske sidene ved utformingen av strategi.

Et inkrementelt syn på dannelsen av strategi var ikke noe banebrytende nytt i teorien. Flere hadde observert at ved gitte uforutsette situasjoner ville bedrifter være nødt til å ta beslutninger som ikke bygde på deres egentlige, planlagte strategi. Forutsetningene for den egentlige planen var blitt endret. Lindblom beskrev en situasjon der man ikke kunne fatte gode, rasjonelle beslutninger på grunn av manglende kunnskaper om konsekvenser av ulike alternativer. Denne situasjonen kalte han for "fomling", og har likhetstrekk med logisk inkrementalisme når det gjaldt den inkrementelle prosessen. Det er allikevel et skille mellom de to teoriene, da fomlingen Lindblom beskrev var reaktiv, opportunistisk og ad hoc (Lindblom 1959). Johnson oppsummerer Quinns teori rundt det logiske slik:

Quinn's logical notion is that strategic change, through environmental sensing by managers within subsystems and the interplay between subsystems and continual testing out of new strategies, results in a learning and readjustment process in organization by which the organization keeps itself in line with environmental changes. (Johnson 1988, 88).

Det var her Quinn bragte noe nytt til debatten; hans oppdagelse av den logiske, bakenforliggende prosessen som lå til grunn for de inkrementelle beslutningene. Han satte spørsmålsteget ved og kritiserte nytten av analytiske, rasjonelle systemer når en organisasjon står ovenfor slike endringer i omgivelsene med uforutsette utfall. Han utfordret med sin nye teori grunnvollene for hvordan man forstod strategisk endring og utvikling. Enn hvor rasjonell, kreativ eller fremragende en organisasjon er, har den ingen mulighet til å forutse omfang, tidspunkt eller hvilke type hendelser som vil inntreffe. Når en hendelse som endrer framtidsutsiktene forekommer, er det gjerne slik at man ikke har tid, informasjon eller ressurser til å gjennomføre en formell strategisk analyse av alle alternativer og deres konsekvenser (Quinn 1978).

Her må ikke inkrementell strategisk utvikling ses på som en tilfeldig utvikling, men som en logisk fremgang i følge Quinn. Dette fordi ledere gjør endringer og tar strategiske beslutninger etter hvert som nye situasjoner oppstår. Videre reviderer de mulighetene og beslutningene som ble tatt, oppnår ny kunnskap, lærer og implementerer så strategien stegvis. På denne måten oppnår man en konstant kritisk vurdering av alle avgjørelser som er tatt for å nå en realistisk strategi for bedriften (Quinn 1978).

Elleve år etter den opprinnelige artikkelen ble gitt ut, skrev Quinn en kommentar til hvordan han har opplevd artikkelens mottakelse og forståelse av teorien logisk inkrementalisme. Et av problemene som har skapt mest forvirring var oppfatningen av at logisk inkrementalisme var det motsatte av planlegging, noe som ikke var meningen med artikkelen. Joyce Falkenberg gjengir Quinns intensjon med teorien: “(...)integrere ulike rasjonelle, analytiske, atferdsmessige, psykologiske og maktmessige strategiteorier i en bredere kontekst.” (Quinn 1989, sitert fra Falkenberg 2001¹). Undersøkelsen viste at alle bedriftene hadde formelle planleggingsprosesser som var en del av instruksene gjeldende for ledelsen og i kontrollsystemene (Quinn 1978). Det

¹ Joyce Falkenberg. 2001. “Er logisk inkrementalisme logisk i dagens virkelighet?” hentet 11.jan.2014

¹ <http://www.magma.no/er-logisk-inkrementalisme-logisk-i-dagens-virkelighet>,

kommer frem fra studien at strategisk planlegging utfylte visse nødvendige funksjoner i bedriftene, blant annet ga det disiplin til lederne som ble tvunget til å rette blikket fremover, stimulerte til mer langsiktig analyse, forlenget tidsperspektiver og beskyttet langsiktige investeringer. Også når det gjaldt beslutningstaking fant han at planlegging utfylte visse funksjoner, som å formalisere kostnadsreduksjonsprogrammer og finjustere årlige forpliktelser (Quinn 1978). I tillegg mente Quinn at formell planlegging også brukte inkrementalisme når en strategi skulle dannes. Til forskjell fra mange av tilhengerne av den lærende skolen, fremmet Quinn en teori om at man bruker både formell planlegging og logisk inkrementalisme ved dannelsen av en bedrifts strategi.

Bailey og Johnson (1997) mente at inkrementalisme kunne deles i to hovedretninger, logisk og prosessuell, der logisk inkrementalisme ble beskrevet som klare intensjonelle ledelseshandlinger og prosessuell som mindre intensjonelle organisatoriske prosesser. I sin studie samlet de data gjennom en stor undersøkelse der over 1500 senior ledere fra 200 britiske bedrifter deltok. Forskjellene som ble funnet innenfor inkrementalisme gjør at det ikke kan sees på som et enkeltstående fenomen. I studien de foretok kom det frem at de to formene for inkrementalisme ble observert gjentatte ganger. Resultatet av undersøkelsen var at de to formene for inkrementalisme ikke konkurrerer, men at de forekommer i relasjon til organisasjonens omgivelser og kontekst (Bailey and Johnson 1997). De to formene ser ut til å være relatert til en rekke bestemte variabler, knyttet til blant annet størrelse, livssyklus, omgivelsenes stabilitet, formaliteter rundt organisatorisk beslutningstaking, og organisatorisk ytelse (Bailey and Johnson 1997).

Kritikk av læringsskolen og logisk inkrementalisme

Tilhengere av den planleggende skolen vil argumentere for at: *“Organizations cannot act rationally without intentions”* (De Wit and Mayer 2010, 121). Den planleggende skolen mener at denne formen for formalisering er med på å gi retning og struktur, noe de mener mangler i den lærende skolens tankegang. *“The whole purpose of strategizing is to give organizations direction, instead of letting them drift”* (Wit & Meyer 2010, 121). Ledere må bruke tid på å formulere en plan, bruke all informasjonen de har tilgjengelig og vurdere alle tilgjengelige alternativer for å velge den optimale løsningen eller strategien. Man kan ikke satse på å famle seg frem, som Lindblom (1959) kalte det.

En annen kritikk er at logisk inkrementalisme kan man ende opp med å gjøre feil valg i situasjoner, som man kunne unngått ved å planlegge på forhånd. Da en investering kan virke klok akkurat nå, kan man ende med å foreta dårlige valg som på lang sikt ender med tap. Uten langsiktig planlegging kan man risikere å avvikle prosjekter og investeringer som på kort sikt ikke gir avkastning, men som på lang sikt ville vært en god investering.

Disse argumentene kommer man til kort med om man bruker dem mot Quinn sin studie og funn. Quinn stod faktisk selv en gang i tiden på planleggerens side, og argumenterte for hvordan bedre formell planlegging kan være lønnsomt for bedrifter (Quinn 1980). Det var ved å jobbe som konsulent for store selskaper at han så at: *“(...) most major strategic decisions seemed to be made outside the formal planning structure, even in organizations with well-accepted planning cultures.”* (Quinn 1980, 2). Da Quinn startet sin undersøkelse var det ikke med mål om å motbevise at teorien rundt strategisk planlegging ikke stemte med praksis, men faktisk å se hvordan strategier blir til. Som Joseph E. McCann (1982) skriver i sin anmeldelse av Quinns artikkel, var det nysgjerrighet knyttet til prosessen som ble brukt til å komme frem til strategien, som var motivet for studien. Quinn fant at strategisk planlegging utfylte visse nødvendige funksjoner i bedriftene. Det var først mot slutten av studien at Quinn så mønstrene av handling som han kalte logisk inkrementalisme. Til forskjell fra planleggingsteorien, ble ikke logisk inkrementalisme først dannet som en teori som man så forsøkte å bevise gjennom empiri, men motsatt.

Et annet moment det også er viktig å ta i betraktning, er hvordan resten av bedriften opplever å ha ledere som praktiserer logisk inkrementalisme. Hvis et firma går helt bort fra strategisk planlegging og kun handler ut ifra logisk inkrementalisme, kan dette føre til at man mister det overordnede målet som gjør at hele bedriften drar i samme retning. Planlagt strategi kan være med på å skape ro i en bedrift, da planer ofte kan tolkes som forutsigbarhet av de ansatte. For de som ikke er med i strategiprosessen, kan man ikke alltid se det logiske bak logisk inkrementalisme som blir praktiser av lederne. Dette advarer McCann (1982) mot, da det kan føre til usikkerhet og motvillighet blant arbeiderne i bedriften.

I en organisasjon der lederne sier de praktiserer logisk inkrementalisme, må man være klar over visse komplikasjoner. I sin artikkel “Rethinking Incrementalism” kritiserer Johnson (1988)

logisk inkrementalisme. Han forklarer at i ordet “logisk” ligger det en oppfatning og antakelse om at *“managers hold, a cognitive map that provides a view of the world, helps interpret the changes the organization faces and provide appropriate responses.”* (Johnson 1988, 78). Logisk inkrementalisme antar at mennesket handler rasjonelt, er i stand til å vurdere alle aspekter, og velge det beste alternativet.

Johnson (1992) advarer mot å bygge for mye på det lederne forfekter. Selv om lederne mener de bedriver logisk inkrementalisme, er det ikke nødvendigvis slik at de utfører det. Han forklarer: *“(...) managers may well see themselves as managing logically incrementally, but that such consciously managed incremental change does not necessarily succeed in keeping pace with environmental change. Indeed it is argued that there is a high risk that it will not.”* (Johnson 1988, 88). Johnson mener det er en fare for at bedrifter som følger en inkrementell tilnærming til strategiutvikling står i fare for å sakke akterut. Over tid vil det føre til et gap mellom omgivelsene og bedriftens endring, som igjen fører til strategisk drift: *“In these circumstances it is likely that, over time, the phenomenon of ‘strategic drift’ will occur: that is gradually, perhaps imperceptibly, the strategy of the organization will become less and less in line with the environment in which the organization operates.”* (Johnson 1992, 33).

Selv om Johnson påpekte at det i flere studier har blitt påvist funn av inkrementalisme i den strategiske tilnærmingen, sår han tvil om den kan sies å være så logisk som Quinn mente (Johnson 1988, 1992). Johnson mente det var mye som tydet på at bak det man i bedrifter hevdet var logisk inkrementalisme, gjemte det seg det han kalte et paradigme. Paradigme i denne sammenheng er et sett av forutsetninger og forestillinger som kan sies å være felles i organisasjonen. Disse blir tatt for gitt og går igjen i historier og forklaringer fortalt av ledere. De spiller en sentral rolle i tolkningen av hva som skjer i organisasjonenes omgivelser og hvilke strategiske handlinger som bør foretas i respons til dette (Johnson 1988, 84). Bedrifts paradigme er med på å styre hvordan man tolker omgivelsene og hvilke tiltak man bør foreta seg når det gjelder utvikling av strategi. Han mente at det var dette som gjemte seg bak Quinns “logikk”.

Vi skal ikke begi oss ut i det omfattende fagfeltet knyttet til læring. Allikevel ønsker vi å gjøre det klart at det er et stort og komplisert fagfelt, noe som kanskje ikke kommer like klart fram i strategiske teorier. Levinthal og March (1993, 96) forklarer at mange av de samme kognitive

grenser som begrenser rasjonalitet, også begrenser læring. Dette kan være på bakgrunn av informasjon og hukommelse. De forklarer mekanismer som legger til rette for læring, simplifisering og spesialisering. Grunnet kompleksitet i erfaringer søker man å forenkle dem, i tillegg forsøker man å fokusere oppmerksomheten og minske erfaringen. Fiol og Lyles (1985, 807) skiller mellom “lower-level and higher level” læring. Det lavere nivået innebærer utvikling av assosiasjoner som legger til rette for inkrementell organisatorisk tilpasning, men uten å stille spørsmål til sentrale normer og rammer i organisasjonen. Høyere nivå læring skjer når disse normene og rammene utfordres og endres, og en mer presis forståelse av årsakssammenhenger foreligger. Læring på lavt nivå innebærer endring av atferd, mens høyere nivå er læring på kognitive nivå gjennom kompetanseutvikling og innsikt. De påpekte også viktighetene med å være klar over at endring ikke nødvendigvis betyr læring. Moxnes (2000, 35) forklarer at Argyris allerede i 1957 viste at medvirkning på alle plan og delegering av beslutningsansvar til lavest mulige nivåer førte til læring og utvikling.

2.2.3 Diskusjon: Mintzberg vs. Ansoff

Tilhengere av den lærende skolen argumenterer for at det er kun gjennom beviste, planlagte prosesser at man kan oppnå suksess. Hvis man oppnår suksess med en strategi som ikke er bevist, kan den ikke betraktes som en strategi, det kan heller oppfattes som flaks (Andrews 1987). Ikke bare har Mintzberg (1994b) kritisert en rekke antakelser knyttet til strategisk planlegging, han har også konkludert med at strategisk planlegging har blitt “*misnamed*” (Mintzberg 1994b, 19) og burde heller kalles strategisk programmering. Dette begrunner han med at den formaliserte prosessen som er tiltenkt å danne en strategi, bare er en prosess for å utrede en allerede dannet strategi eller kopiere en fra andre organisasjoner. I artikkelen “what is planning anyway?” sier Mintzberg følgende;

(...) its planning did not give this company an intended strategy. It already had one, in the head of its entrepreneur, as his vision of its future. That is what encouraged it to go to financial markets in the first place. Rather, planning was the articulation, justification, and elaboration of the intended strategy the company already had. (...) planning was programming: it was used not to conceive an intended strategy, but to elaborate the consequences of an intended strategy already conceived. (Mintzberg 1981, 322).

Diskusjonen mellom Ansoff og Mintzberg begynte med Mintzberg (1990) i artikkelen “The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management”. Her gjorde han en

kritisk vurdering av syv grunnleggende premisser for designskolen, men trakk også inn andre normative teorier. Han mente at de bygger på de samme grunnleggende prinsippene, og derfor vil kritikken omfange blant annet planleggingsskolen (Mintzberg 1990, 181). Her kritiserer han en rekke underliggende antakelser med normative teorier. Mintzberg stiller seg kritisk til om man gjennom analyser kan komme fram til en bedrifts styrker og svakheter; *“Every strategic change involves some new experience, a step into the unknown, the taking of some kind of risk. Therefore, no organization can ever be sure in advance whether an established competence will prove to be a strength or a weakness.”* (Mintzberg 1990, 182). Han forklarer videre at å formulere strategien er en måte å redusere fleksibiliteten på. Hvordan kan en gjøre endringer og ta hensyn til omgivelsene når lederne benytter den formulerte strategien som et verktøy for å holde seg på riktig strategisk kurs? Han forklarer at det vil kunne være situasjoner hvor formulering er nødvendig, dette vil gjelde for situasjoner hvor man vet hvor man skal og omgivelsene er stabile og forutsigbare. Allikevel påpeker han at det er viktig å være klar over at: *“Explicit strategies(...) are blinders designed to focus direction and so to block out peripheral vision.”* (Mintzberg 1990, 184). Altså selv om en strategi virker sikker for nåværende tidspunkt, vil den ikke være det for alltid. Det siste poenget Mintzberg (1990) tar opp i denne artikkelen, og som tidligere nevnt, kritikken til at man skiller mellom formulering og implementering, noe som han mener er å skille mellom de som tenker og de som handler.

Som et motsvar på kritikken fra Mintzberg (1990), skrev Ansoff i 1991 artikkelen “Critique of Henry Mintzbergs ‘the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management’”, hvor han forsvarer den normative skolen han hører til, planleggingsskolen. Ansoff forklarer blant annet at Mintzberg generaliserer basert på bare en kilde, Kenneth Andrews. I tillegg kritiserer han Mintzbergs metode for argumenter, ved å fastsette at Mintzberg konkluderer uten grunnlag (Ansoff 1991, 450). Videre skriver Ansoff at det ikke vil være noen mening med å utfordre Mintzbergs kritikk, da denne kritikken bygger på de originale prinsippene som først ble skrevet, og tar ikke hensyn til de endringene som er gjort i løpet av de siste 30 årene gjennom en rekke verk (Ansoff 1991).

I diskusjonen knyttet til omgivelsene sier Ansoff følgende:

“In turbulent environments, the speed with which change develop is such that firms which use the emerging strategy formation advocated by Mintzberg endanger their own

survival. The reason is that when they arrive on a market with a new product/service, such firms find the market re-emptied by more foresightfull competitors, who had planned their strategic move in advance.” (Ansoff 1991,455)

Fra denne diskusjonen kommer det klart fram at det er uenighet angående rasjonalitet og omgivelsene. Rasjonalitetsperspektivet går ut på hvorvidt mennesket kan forutsi eller kontrollere framtiden. Mintzberg (1991) kom med et motsvar til Ansoffs synspunkter, i artikkelen “Research notes and communications; Learning 1, planning 0; Replay to Igor Ansoff”. Han forklarte at det var beklagelig at Ansoff har kommentert denne artikkelen da det ikke er hans skole, og at en gjennomgang av planleggingsskolen ville komme i en bok i 1994. I ettertid skrev Ansoff (1994) en kommentar til denne boken også.

Mintzberg (1993) stiller seg i denne sammenheng kritisk til planleggings litteraturens besettelse av kontroll. Han forklarer at dette behovet for kontroll ofte bare reflekterer frykten for usikkerhet. I frykt for å miste kontroll, forsøker vi mennesker å oppnå kontroll over alt som kan overraske oss. Ansoff (1991) kritiserer derimot Mintzberg for å se på dette i et svart/ hvit lys: ledere er enten sikre eller usikre. Videre sier han at disse ytterpunktene er sjelden funnet i den virkelige verden. Ledere er ofte delvis usikre, og derfor formulerer de strategi presist (Ansoff 1991).

2.3 Et integrert rammeverk?

Planlegging og inkrementalisme har begge blitt kritisert for at de bare dekker deler av det som skjer i bedriften og at ingen av dem selvstendig er en dekkende og empirisk riktig teori.

Kritikken av planlegging fra den lærende skolens side har fått et sterkt fotfeste i strategilitteraturen. Allikevel er det fortsatt planlegging som står som den normative teorien i lærebøker og er det vi ofte finner som en del av definisjonen av strategi. Men er vi nødt til å velge det ene eller det andre? Heracleous (1998) mente at når man er for opptatt av terminologien som ligger i strategisk tenkning og strategisk planlegging, kan man miste det essensielle poenget. Strategisk tenkning og planlegging er begge nødvendige og ingen er tilstrekkelig uten den andre. Selv om Mintzberg (1994a) har vært en av de mest kritiske til planlegging, erkjenner han problemet med å bare skulle følge den ene eller den andre teorien. Den ene foreslår ingen læring og den andre ingen kontroll. Få strategier kan være utelukkende ment eller fremvoksende. *“Effective strategies mix these characteristics in ways that reflect the*

conditions at hand, notably the ability to predict as well as the need to react to unexpected events” (Mintzberg 1994a, 25).

Johnson argumenterer i “Managing Strategic Change” fra 1992, for at selv om han ikke så strategisk planlegging som en del av avgjørelsesprosessen ved strategisk utvikling, kunne den allikevel tjene som et hjelpemiddel i organisasjonen. Han så på strategisk planlegging som en måte å få en felles tankegang på, slik at man har et felles utgangspunkt for den videre strategiske prosessen (Johnson 1992).

Mintzberg og Waters (1985) beskrev skillet mellom en ment og fremvoksende strategi. For at en strategi skal være “perfekt” ment må det for det første eksistere presise intensjoner. Det må være formulert så detaljert at det ikke er noen tvil om hva som er ønsket når handlinger skal utføres. For det andre er det viktig at målene er felles for hele organisasjonene, slik at det ikke er noen tvil om organisasjonens intensjoner. Det tredje aspektet er at de kollektive intensjonene må realiseres akkurat slik de var ment, ingen eksterne faktorer kan ha påvirket dem. Omgivelsene må være totalt forutsigbare eller at omgivelsene er under organisasjonens fulle kontroll. Dette mener de er nærmest umulig. For “perfekt” fremvoksende strategi, må den være konsistent over tid, men med fravær av intensjoner. Dette vil på lik linje med perfekt ment strategi, i følge Mintzberg og Waters (1985) være svært sjelden. Videre blir det beskrevet en rekke teorier om hvordan en strategi blir til, en av dem er “The umbrella strategy”. Når ledelsen har delvis kontroll over de som utformer strategier, kalles det en paraplystrategi. Lederne setter generelle retningslinjer for oppførsel og de definerer et handlingsrom som skal opereres innenfor. I komplekse omgivelser, som ikke er mulig å kontrollere eller forutsi, må ulike aktører i organisasjonen ha mulighet til å respondere på endringene. Denne formen for strategiformasjon kan defineres som “*Deliberately emergent*” (Mintzberg og Waters 1985, 263). De lar strategien vokse fram, men innenfor visse satte grenser.

2.4 Tidligere forskning og funn

Tidlig i diskusjonen rundt strategisk planlegging ble det en felles forståelse av at strategisk planlegging eller rasjonelle-fullstendige modeller passer best til stabile omgivelser (Fredrickson og Mitchell 1984; Mintzberg 1990). Mer fullstendige prosesser sakker ned beslutningsprosessen. Inkrementalisme er mest effektivt for ustabile, komplekse og dynamiske omgivelser, som

karakteriseres av høy usikkerhet og raske endringer. Dette siden inkrementalisme ses på å ha høyere hastighet og fleksibilitet. Fredrickson og Mitchell (1984) bruker “Comprehensiveness” som et mål på rasjonalitet, og definerer dette begreper som *“Extent to which an organization attempts to be exhaustive or inclusive in making and integrating strategic decisions.”* (Fredrickson and Mitchell 1984, 402). I deres forskning, finner de negative sammenhenger mellom resultater og fullstendige modeller i omgivelser som er dynamiske. Dette tyder på at strategier som bygger på rasjonelle, fullstendige modeller er lite passende i noen omgivelser, spesielt i ustabile omgivelser. Selv om det er flere begrensninger ved deres studie, kan ikke disse resultatene sies å være tilfeldige.

I ettertid har det i en rekke studier blitt påvist en sammenheng mellom fullstendighet og firmaers resultater i dynamiske omgivelser. Eisenhardt (1989) er en av forskerne som konkluderer med at beslutningstakere i dynamiske omgivelser akselererer deres kognitive prosess, i stede for å avvike fra den. De bruker mer informasjon og vurderer flere alternativer. I tillegg til Eisenhardt (1989) er det i ettertid skrevet flere artikler som bekrefter hennes funn. Miller og Cardian (1994) har undersøkt sammenheng mellom strategisk planlegging og resultater. De så at det var en sammenheng og konkluderte med at forskere som har antatt noe annet, tar feil (Fredrickson og Mitchell 1984; Mintzberg 1990). Deres resultater viser at det er sterkere korrelasjon mellom planlegging og resultater i turbulente omgivelser. Priem, Rasheed og Kotulie (1995) fant lignende resultater. De fant positive sammenhenger mellom rasjonalitet og resultater for firmaer som stod ovenfor svært dynamiske omgivelser og at slike sammenhenger ikke finnes i omgivelser med lav eller moderat dynamikk.

Det er stor spredning i resultatene fra studier av sammenheng mellom planlegging og resultater. Brews og Hunt skriver i sin artikkel fra 1999 “learning to plan and planning to learn: resolving the planning school /learning school debate”, at et tiår har gått uten at man har oppnådd en kontinuitet mellom resultatene. Et sammendrag av 18 empiriske studier ga et resultat der konklusjonen var at linken mellom planlegging og resultat var svake (Pearsce, Freeman and Robinson 1987, 673). Miller og Cardian (1994) foreslo at dette kan komme av metodiske forskjeller. Brews og Hunt (1999) legger til at det kan komme av forskjellige forskningsdesign, begrepsvurderinger eller forskjellige mål på omgivelsenes volatilitet. De viser til en sammenheng mellom planlegging og resultater, internt og eksternt, uavhengig av omgivelsene. De fant i tillegg

ingen støtte for inkrementelle modeller. Allikevel fant de at inkrementalisme ikke utelukkes av den grunn, men at planer kan være både spesifikke og fleksible. De finner klare bevis på at bruk av både planlegging og inkrementalisme sammen er fordelaktig i veldig ustabile omgivelser (Brews and Hunt 1999). Dette er i samsvar med Mintzbergs og Waters (1985) påstander om at en strategi sjelden er enten ment eller fremvoksende. Brews og Hunt (1999) kommer allikevel med motsvar til Mintzberg; problemer med å forutsi framtiden kan forhindres ved at man innser at god planlegging er både formalisert og inkrementelt. Feilslutningen om at en som ikke er knyttet til bedriften kan danne strategi, kan unngås ved at man gir linjeledere ansvaret. Som et motargument til forfattere som påstår at strategisk planlegging passer best i stabile omgivelser, sier Brews og Hunt (1999) at det kanskje er slik at stabile omgivelser heller er de som krever minst planlegging, nettopp fordi de er stabile, og fordi planlegging ofte skjer når det foregår endringer i omgivelsene.

Grant (2003) forsøkte å beskrive hvordan strategisk planlegging foregår i store multinasjonale bedrifter som står ovenfor volatile og uforutsigbare omgivelser. Hans studier peker mot funn av planlagt fremvekst, hvor strategiske planleggingssystemer ikke dannet strategien. De ga heller en mekanisme for å forbedre kvaliteten til de strategiske avgjørelsene, koordinering av strategiformuleringen, og for å drive ytelsesforbedringer. Planlagt fremvekst som førte «bottom-up» og «top-down» sammen, ga muligheter for fleksibilitet. På samme tid ga dette ledere mulighet til å sette grenser og retningslinjer i form av visjon, “corporate statement” og liknende. Det var tydelig at denne formasjonen var effektiv, da de deltakende bedriftene viste god tilpasning til de store endringene som hadde foregått i bransjen (Grant 2003). Studien ga derimot begrenset bevis på forbedret kvalitet av strategiske avgjørelser ved bruk av planlegging. Grant mente at diskusjonen rundt rollene til fremvoksende strategi og det rasjonelle designet har foregått lenge grunnet en misforstått oppfatning rundt realiteten av strategisk planlegging. Han konkluderte med at den strategiske planleggingsprosessen har blitt mer desentralisert, mindre stab drevet, og mindre formelt. Planen i seg selv har blitt mer kortsiktig, mer fokusert på mål, og mindre spesifikk i forhold til tiltak og ressursbruk (Grant 2003).

Grants (2003) beskrivelse av «planned emergence» er i samsvar med det Brown og Eisenhardt (1997) beskriver som «semistrukturen». Denne semistrukturen er tilstrekkelig fast slik at endring kan organiseres, men ikke så fast at det ikke kan det. De fastslår at en slik fremgang er vanskelig

å opprettholde. For lite struktur vil gjøre det vanskelig å koordinere endringer og for mye gjør det vanskelig å bevege seg. En annen faktor de fant blant de suksessfulle firmaene var «links in time». Bedriftene så på fortiden, nåtiden og fremtiden, i tillegg til overgangen mellom dem. De fokuserte på å lede nåtidens prosjekter, i tillegg til at de arbeidet med å utvikle en forståelse for hvor de skulle videre. De svake bedriftene manglet nettopp dette og endte med å være reaktive i stedet for proaktive, slik som de suksessfulle bedriftene. Studiene til Grant (2003) og Brown og Eisenhardt (1997) antyder at man bruker både formell planlegging og inkrementalisme. Dette for å hindre at kaos inntreffer, men legger også opp til fleksibilitet for muligheter som dukker opp. Det viser at bedrifter som er proaktive har lyktes, noe som logisk inkrementalisme bygger på.

2.5 Omgivelser

Det er viktig å forstå det komplekse forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser. I den strategiske litteraturen omtales omgivelser ofte som dynamiske eller turbulente. Ansoff og McDonnell (1990) har beskrevet omgivelsenes karakter ut i fra graden av forandring og graden av forutsigbarhet, dette kan ses i modell 3. Grad av forandring omhandler hvor mye omgivelsene vil forandre seg og deles i to. Det ene er kompleksitet; i hvor høy grad omgivelsene påvirkes av politiske, teknologiske og sosiale faktorer. Det andre er nyhetsgrad; i hvor høy grad omgivelsene stiller organisasjonen ovenfor helt nye situasjoner. Grad av forutsigbarhet går ut på i hvilken grad forandringene i omgivelsene kan forutses før de skjer. Dette kan deles inn i hastighet; hurtigheten på forandringen, og synlighet; i hvilken grad man kan skaffe informasjon om fremtiden.

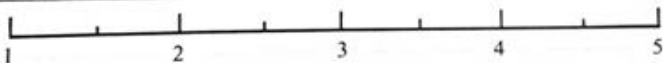
	Environmental turbulence					
		Repetitive	Expanding	Changing	Discontinuous	Surprising
Changeability	Complexity	National Economic	+	Regional Technological	+	Global Socio-political
	Familiarity of events	Familiar	Extrapolable		Discontinuous Familiar	Discontinuous Novel
Predictability	Rapidity of change	Slower than response		Comparable to response		Faster than response
	Visibility of future	Recurring	Forecastable	Predictable	Partially predictable	Unpredictable surprises
Turbulence level						

Figure 2.1.1 Turbulence scale.

Modell 3: Turbulence Scale (Ansoff and McDonnell 1990, 31)

Mintzberg (1993b) skiller stabile og dynamiske omgivelser og påpeker viktigheten av å være klar over at dynamisk ikke er det samme som variabel. Dynamiske omgivelser omtales som når endringer er uventet og hvor mønstre ikke kunne vært oppdaget på forhånd. Stabilitet beskriver omgivelser hvor man kan forutsi endringer. Ansoff og McDonnell (1990) forklarer at turbulensnivå 1 i tabellen er sjeldent observert i et fritt marked, mens nivå 2-5 er alle observert.

I stabile omgivelser (nivå 1) karakteriseres omgivelsene som primært nasjonale, hvor forandringer er relatert til nåværende karakter i omgivelsene. Forandringene skjer langsommere enn responstiden og disse endringene har en tendens til å være gjentakende. For turbulente omgivelser (nivå 5) handler man i globale omgivelser, hvor endringer er diskontinuerlige. Endringer er raskere enn responstiden og de er ikke mulig å forutse. Mintzberg (1993b) trekker frem en rekke faktorer som kan gjøre omgivelsene dynamiske, blant dem: ustabil regjering, uforutsette endringer i økonomien, uforutsett etterspørsel fra kunder eller tilbud fra konkurrenter, krav fra kunder om kreativitet og nyheter, og raske endringer i teknologi.

Mintzberg (1993b) formulert også en rekke hypoteser med sammenheng mellom omgivelsene og bedriftenes struktur. En av dem som er mest relevant for denne oppgaven er: *“H9: The more dynamic the environment, the more organic the structure.”* (Mintzberg 1993b, 137). Han definerte organisk struktur som *“the absence of standardization in the organization”* (Mintzberg 1993b, 36). Burns og Stalker (1994) forklarte at organisk struktur karakteriseres av at kommunikasjon blant nivåer er mer som konsultasjon enn kommandoer, og i tillegg til desentralisering i beslutningsprosesser. I motsetning til mekanisk struktur, karakteriseres organisk av mindre grad av hierarki og spesialisering av funksjoner. Denne hypotesen legger vekt på standardisering mot fleksibilitet, og i dynamiske omgivelser kan man ikke standardisere aktiviteter grunnet usikkerhet knyttet til fremtiden. I stabile omgivelser vil det derimot være mulig å formalisere arbeid, planlegge aktiviteter og liknende. (Mintzberg 1993b). Mintzberg (1993b) forklarer også at kompleksiteten i omgivelsene kan gi et behov for desentralisering: *“H10: The more complex the environment, the more decentralized the structure.”* (Mintzberg 1993b, 138).

Mintzberg (1993b) mente ikke bare at omgivelsene har en påvirkning på bedriftenes atferd, men at alder og størrelse er viktige faktorer. I denne sammenheng dannet han derfor to hypoteser: *“H1: The older the organization, the more formalized its behavior.”* (Mintzberg 1993b, 123) og

“H5: The larger the organization, the more formalized its behavior.” (Mintzberg 1993b, 126). Han forklarer at eldre bedrifter formaliserer det de har sett før, mens store bedrifter formaliserer det de ser ofte.

Murray (1978) skriver i sitt arbeid om en rekke eksterne påvirkningsfaktorer på strategiformasjonen. I hans studie kom det fram at de opprinnelige strategiene og deres støttende planer var ment rasjonelle, men at eksterne grupper presset frem en rekke inkrementelle endringer mens strategien ble implementert. Han fastslo viktigheten av å forholde seg til sosiale og politiske krefter i omgivelsene ved strategiformulering (Murray 1978).

2.6 Offentlig- vs. Privat sektor

Det er skrevet en rekke artikler om forskjeller i konteksten til private og offentlige bedrifter. Man har forklart hvordan dette gir utslag på strategisk ledelse (Bozeman 1987; Vinzant & Vinzant 1996). Bozeman (1987) beskriver tre variabler som fanger hvorvidt en bedrift er offentlig eller privat; nivå av kollektivt eierskap, nivå av statlig støtte og om bedriftens handlinger er knyttet til politiske krefter eller markedskrefter. Kollektivt eierskap går ut på at de private selskapene eies av aksjonærer, ikke av staten. Statlig støtte betyr at de er finansiert i store deler av skatteinntekter, i motsetning til å betales direkte av kundene. Sist men ikke minst er offentlige bedrifter begrenset av politiske krefter i stedet for markedskrefter, tilbud og etterspørsel.

Disse variablene kan ha store implikasjoner på strategiprosessen. Det er grunn til å tro at bedrifter i privat sektor er friere til å velge strategi på bakgrunn av en rekke valgmuligheter, som påvirkes av markedskrefter og teknologi (Boyne og Walker 2004). For offentlige firmaer er det større grunn til å tro at strategier er pålagt dem. I tillegg er det grunn til å tro at selv om strategien ikke er pålagt dem direkte, vil det være en rekke retningslinjer som regulerer strategiprosessen: *“Strategic management is context dependent. Strategic Management chiefly involves managing the external environment. Strategic public management involves management of external political constraints and endowments.”* (Bozeman og Straussman 1990, 5).

Boyne og Walker (2010) påpeker at det er et økt fokus på forholdet mellom strategi og resultater. De forklarer viktigheten med offentlige bedrifters funksjon rundt å tilby tjenester som møter innbyggernes forventninger, og som er effektive og rettferdige. Offentlige bedrifter er derfor forventet å holde høy standard på flere resultater. De er trukket i ulike retninger, suksess måles

ikke kun i profitt, de har en rekke interessenter de må tilfredsstille: *“Strategy in the private sector is often viewed as a way of defeating rivals in competitive markets. In the public sector, strategy is more appropriately conceptualized as a means by which organizations can improve their performance and provide better services.”* (Boyne & Walker 2010, 185).

Boyne (2002) henviser til en rekke forskning som sier at det er en rekke faktorer i offentlige bedrifiers omgivelser, som skiller dem fra de private. Blant dem er det ofte et fravær av press fra konkurrenter. I tillegg er organisasjoner i den offentlige sektoren ofte mer formelle i sine prosesser for avgjørelser, og mindre fleksible. Boyne (2002) sammenlignet en rekke forskning for å kunne trekke konklusjoner om hvorvidt det er fundamentale forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Han fant ikke noen klar støtte for dette, men han utelukket ikke at det er noen forskjeller.

Bozeman (1987) argumenterer for at alle bedrifter er offentlige, fordi politisk autoritet påvirker deler av atferden og prosessene i alle bedrifter. Begrepet offentlig henviser til graden av effekten av politisk autoritet. Det betyr derfor at eierskap og andre faktorer ikke vil være avgjørende for om bedriften er offentlig eller ikke, hvis det er et fravær av politisk autoritet. Denne forestillingen er nyttig da den skaper et fokus på hvordan offentlige autoriteter påvirker bedrifiers handlinger.

Siden offentlige bedrifter er dannet for et formål, og politiske spesialiseringer prioriteres, er delegering ofte vanskeligere. Nutt og Baskoff (1993) påpeker at det generelt er lavere grad av autonomi og fleksibilitet i offentlige bedrifter.

In the private sector, a well-run organization allows decisions to be made at the level where the data are, delegates most operations decisions down the line and reserved for the executive those few broad policy decisions that shape the future of the enterprise. In the public sector, because of specialization and policy interests rather than managerial or operating interest, decisions tend to rise several levels above where the data are; policy decisions are often formulated at the mid-level with the executives often left with a crushing workload. (Kogod and Caulfield 1982, sitert fra Bozeman 1987, 21)

Poister, Pitts og Edwards (2010) forklarer i en oppsummering av en rekke undersøkelser innenfor offentlig sektor, at det er blandede funn knyttet til hvorvidt de strategiske planleggingsprosessene bør basere seg på top-down eller bottom-up. De forklarer at det er en gjennomgående enighet at en bredere deltakelse i den strategiske prosessen er fordelaktig, samt inkludering av ledere fra

forskjellige nivåer i organisasjonen, og eksterne interessenter som innbyggere.

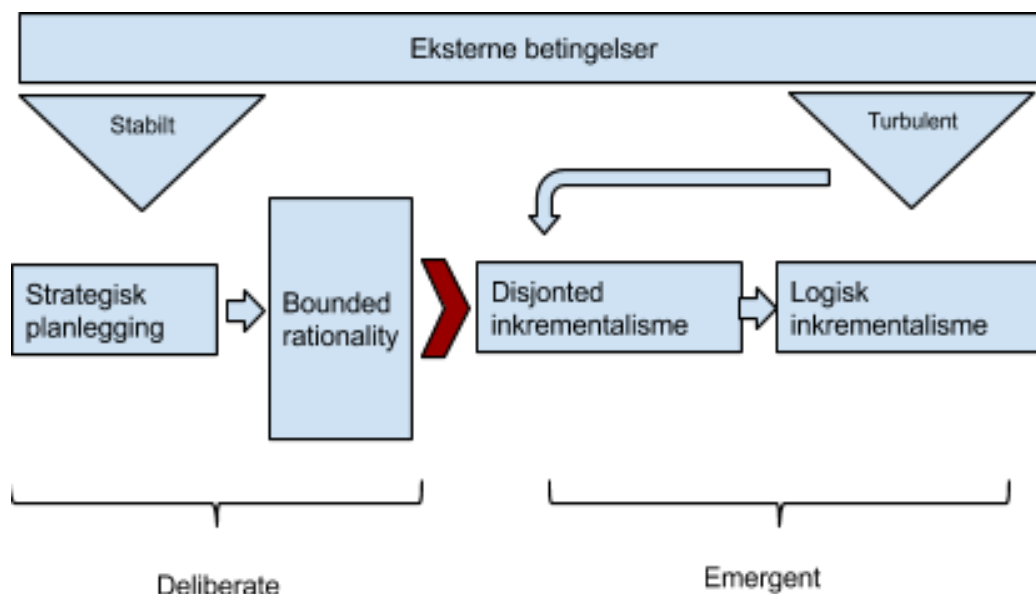
Oppsummering av teorikapittel

I dette kapittelet har vi presentert en rekke teorier knyttet til strategiprosessen. Vi startet med å presentere Mintzberg og Waters (1985) beskrivelse av ment og fremvoksende strategier. Deretter presenterte vi den første av våre utvalgte strategiske skoler (Mintzberg et al 2009) strategisk planlegging, som er beskrevet av blant annet Igor Ansoff. Strategien innebærer en rekke formelle og analytiske prosesser som ender opp i formulering av et strategisk dokument. Denne teorien har mottatt kritikk fra en rekke hold, blant dem fra Simon (1972) som forklarer begrepet begrenset rasjonalitet. Dette innebærer at mennesket ikke har kapasitet til å være totalt rasjonelle i de strategiske analysene, som vil skape svakheter i analysenes resultater. I tillegg er Mintzberg (1994a) en kjent kritiker, da han forklarer en rekke feilslutninger knyttet til strategisk planlegging. Blant dem er feilslutningen om at man kan forutsi fremtiden.

Kritikken av den planleggende skolen har gitt spillerom for en rekke andre teorier, blant dem er vårt andre valg av strategisk skole (Mintzberg et al 2009) den lærende skolen, hvor vi fokusere på logisk inkrementalisme. Teorien fokuserer på at strategier vokser fram gjennom en kontinuerlig, stegvis prosess som i ettertid evalueres. Avgjørelsene er ikke gjort vilkårlig, de er logiske gjennom eksperimentering og læring. Også denne skolen har møtt betraktelig kritikk blant annet fra Johnson (1980, 1992) som trekker fram problemet knyttet til paradigmer og faren for strategisk drift.

Deretter presenterte vi en rekke tidligere forskning på dette feltet, som er et felt med stridende funn. Fredrickson and Mitchell (1984) påstår at inkrementelle prosesser er mer passende enn strategisk planlegging i dynamiske omgivelser. Miller og Cardian (1994) viser til motsatte resultater, med sterk korrelasjon mellom strategisk planlegging og dynamiske omgivelser. Grants (2003) studie viser derimot strategiprosesser som kombinerer strategisk planlegging med inkrementelle prosesser.

Til slutt beskrives teorier for å kunne definere dynamiske omgivelser, som kan dele inn i to faktorer: grad av forandring og grad av forutsigbarhet. I tillegg har vi valg å definere hva som skiller offentlige og private bedrifter, dette for å skape forståelse for vårt utvalg.



Modell 4: Oppsummeringsmodell: Egenutviklet modell basert på teoriens innhold

Modell 4 oppsummerer teorien som ligger til grunn for denne undersøkelsen. Vi ser at eksterne betingelser avgjør om omgivelsene karakteriseres som stabile eller turbulente. Videre skiller vi her på den klassiske antakelsen om at strategisk planlegging er mest passende under stabile omgivelser, men at man allikevel ser en rekke begrensninger gjennom blant annet kritikken knyttet til “bounded rationality”. Vi ser at den røde pilen viser behovet for, i turbulente omgivelser, å gå over til noe mer fremvoksende strategier. Dette gjennom de teoretiske perspektivene knyttet til inkrementalisme. Videre i denne oppgaven har vi undersøkt om vi finner støtte for denne modellen.

3. Metode

I metodekapittelet tar vi for oss fremgangsmåtene vi har benyttet for å samle inn og bearbeide data for å finne svar på vår problemstilling. Formålet med dette kapittelet er å beskrive og begrunne hvorfor vi har valgt å gå frem slik vi har gjort, og se på hvilke styrker og svakheter som kan eksistere rundt vår undersøkelse.

3.1 Forskningsdesign

Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper forskningsdesign; kvalitativ og kvantitativ metode.

Vi ser fra tidligere forskning på området at det har blitt benyttet forskjellige typer forskningsdesign. Etter å ha undersøkt hva som fantes av forskning på dette feltet, fant vi ut at en grundig kvalitativ undersøkelse ville være passende, med tanke på tidsperspektiv og resurser som ligger til grunn for en masteroppgave. Undersøkelsen ble foretatt i form av enkelt-case-design med flere analyseenheter. Dette betyr at vi skal undersøke samme case innenfor flere bedrifter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2005).

Eisenhardt (1989, 534) forklarer case studier slik: *“The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings”*. Videre forklarer hun at case studier kan inneholde et eller flere case, og analysen kan foregå på flere nivåer. Yin (2009) beskriver tre kriterier for valget av case studier. For det første må man se valget av metode i sammenheng med forskningsspørsmålet. Hvordan og hvorfor spørsmål blir mye brukt i case undersøkelser, noe som passer til vår problemstilling (Yin 2009). Å definere forskningsspørsmålet ses på som det viktigste for valg av metode. Yin (2009) påpeker at det er viktig å vurdere graden av kontroll over og tilgang til atferdsmessige handlinger. Jacobsen sier i tillegg at *“Case-studier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst”* (Jacobsen 2005, 95). For vårt forskningsdesign valgte vi eksplorerende casestudie, da en strategiprosess er avhengig av konteksten den oppstår i, og samspillet mellom de ansatte i bedriften. Dette kommer av at vi har et behov for å kunne stille åpne spørsmål for å få intervjudeltakeren til å fritt fortelle om hvordan deres strategiprosess gjennomføres. Dette vil være viktig da det vi undersøker er komplekse prosessen som er vanskelig å få frem. Vi har valgt å ha med fire ulike bedrifter og sammenligne disse, som sammen vil utgjøre en multippel, komparativ casestudie (Ringdal 2007, 157). Da kvalitativt forskningsdesign er det man kan kaller

“myk” data, og dette er en tids- og ressurskrevende undersøkelsesform, har vi vært nødt til å velge et mindre antall respondenter enn man kanskje kunne ønske.

Casestudien har et intensivt design der hvert case består av to personer fra en bedrift. Dette egner seg da vi ønsker en detaljert beskrivelse av strategiprosessen i ulike kontekster. Vi vil se på hver enkelt case og analysere dataen vi samler inn, for så å sammenlikne casene med hverandre og diskutere likhetstrekk og forskjeller. Videre vil vi se disse resultatene opp mot teorien vi har behandlet tidligere, samt sammenlikne med tidligere studier. Fokuset vil være på sammenligning mellom casene mer en dybde av å forstå de sosiale kontekstene innad i hvert case, selv om dette også vil komme fram til en viss grad.

Vi benyttet oss av et semistrukturert intervju, som betyr at vi utarbeidet en intervjuguide på forhånd. Intervjuguiden ble brukt som rettleiding for å undersøke de samme områdene i de forskjellige bedriftene, men uten å være låst til temaer eller rekkefølge. Spørsmålene var utformet åpne for å oppfordre intervjudeltakerne til å formulere svarene med egne ord, og gi utfyllende svar. Åpne spørsmål hindret også oss som intervjuere å lede for mye med spørsmål. Dette er ønskelig da vi ikke vil fremprovosere informasjon, eller lede svarene i noen retning. Selv om vi benyttet åpne spørsmål, passet vi på å stille alle intervjudeltakerne relativt like spørsmål for å legge til rette for et sammenligningsgrunnlag i analysen. Visse spørsmål var formet mer konkrete enn andre, da det var ønskelig å få frem ulike synspunkter og mer dirkede svar.

3.1.1 Problemstilling:

Vår problemstilling er:

Hvordan preger dynamiske omgivelser bedrifters strategiprosesser, og i den sammenheng; er logisk inkrementalisme en bedre beskrivelse av strategiprosessen enn strategisk planlegging?

Problemstillingen er beskrivende, hvor vi ønsker å beskrive fenomenet strategiformasjon i ulike bedrifter. Vi ønsker også å sammenlikne dem med hverandre blant annet på bakgrunn av forskjeller i omgivelsene. På samme tid ønsker vi å undersøke hvilken av de to hovedteoriene vi har valgt som best beskriver de ulike tilfellene.

3.2 Datainnsamling

Utvalg

Ved utvelgelse av hva slags type bedrifter vi ville undersøke, valgte vi i samråd med veileder å skille mellom offentlig og privat sektor, ved å velge to fra hver. Dette gjorde vi for å ha muligheten til å sammenlikne strategiprosessene på flere plan knyttet til likheter og ulikheter i eksterne og interne faktorer. Det var også viktig at bedriftene var av en relativt stor størrelse i norske forhold og at bedriftene ikke var nyoppstartede. Dette var viktig for å sikre at bedriftene hadde drevet med strategiprosesser over en lengre periode og var kjent med utfordringer knyttet til strategiprosesser i en stor organisasjon.

Etter å ha kartlagt hvilke statlig eide bedrifter som kunne være aktuelle og plukket ut en del private bedrifter, evaluerte vi hvilken sammensetning som ville passe for vår undersøkelse og plukket til slutt ut to bedrifter fra hver sektor. Utvalget ble basert på overnevnte kriterier, samt vår interesse for bedriftene. Bedriftene skiller seg fra hverandre på størrelse, kompleksitet, type produkter og tjenester, ulike markeder og grad av internasjonalisering. Spredningen i type bedrifter var hensiktsmessig for å få et bredere sammenlikningsgrunnlag for undersøkelsesområdene.

Intervjudeltakerne fra hver bedrift ble valgt ut som et strategisk utvalg på bakgrunn av at de er deltakende i, eller har dybdekunnskaper om strategiprosessen. Dette var ønskelig da vi ville ha så nøyaktig og riktig informasjon om strategiprosessen som mulig. Vi valgte å ha to intervjudeltakere fra hver bedrift for å øke sannsynligheten for tilgang til all informasjonen, og for å se om det var ulike oppfatninger om hvordan strategien kommer til live. De to intervjudeltakerne måtte også jobbe på ulike nivåer i bedriften, slik at vi fikk muligheten til å undersøke oppfattelsen av strategiprosessen på flere nivåer. Dette var viktig for å få et så riktig bilde av strategiprosessen som mulig.

Bedriftene

De statlig eide bedriftene vi kontaktet var NSB og Norsk Tipping, mens Norwegian og Jotun utgjør de private. Her gir vi en kort presentasjon av bedriftene.

NSB

NSB-Konsernet er et nordisk transportkonsern, som ble etablert i 2002 ved omdanning av

særlovsselskapet NSB BA, hvor persontransport med tog og buss, godstrafikk på jernbane, eiendomsvirksomhet og togvedlikehold utgjør hovedvirksomheten. NSBs forretningsområder er: Mantena AS, Persontog, Nettbuss AS, CargoNet AS og Rom Eiendom AS²³. Intervjudeltakerne hos NSB var strategidirektør for NSB konsernet Erik Røhne, som blant annet har en rådgivende rolle for konsernsjef og konsernledelsen. Den andre var John Emil Myhre som er prosjektleder i konsernstab for strategi og forretningsutvikling, som innebærer blant annet å bli “utleid” til forretningsområdene for å hjelpe til med strategiarbeidet.

Norsk Tipping

Norsk tipping er et statlig eid aksjeselskap som ble etablert i 1947, med en grunntanke om et lovlig regulert tilbud av pengespill i Norge. Hovedoppgaven til Norsk Tipping er å forebygge negative konsekvenser av pengespill som spilleavhengighet og økonomisk kriminalitet, ved å tilby produkter og tjenester som er gode. En annen hovedoppgave er å skaffe penger til samfunnsnyttige formål i Norge. Overskuddet går i sin helhet til idrett, kultur og frivillige humanitære organisasjoner. Norsk Tipping holder til på Hamar med 415 ansatte⁴.

Intervjudeltakerne fra Norsk Tipping var Stian Nilsen som er leder for avdelingen som strategi og innsikt, som utgjør strategiavdelingen. Den andre var Heidi Dyresen Bardal som er strategirådgiver og forretningsutvikler i strategiavdelingen. Strategiavdelingen rapporterer til direktør for kommunikasjon og strategi.

Norwegian

Norwegian er det nest største flyselskapet i Skandinavia og det tredje største lavprisselskapet i Europa med rundt 3500 ansatte. Norwegian flyr 416 ruter til 126 destinasjoner i Europa, Nord-Afrika, Midtøsten, Thailand og USA. Flyselskapet er børsnotert, og har vært det siden 2003.⁵ Intervjudeltakerne hos Norwegian var Kristine Stenshaven Hansen som arbeider som teamleder, og Frode Foss som arbeider som finansdirektør, noe han har gjort siden 2002. Norwegian har ikke en egen strategiavdeling.

²NSB. 2014. “Om oss.” Hentet 01. feb. 2014. <http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss>

³Regjeringen. 2014. “NSB AS.” Hentet 01. feb. 2014. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kampanjer/statens-eierberetning2012/selskapsomtale/nsb-as.html?id=727283>

⁴Norsk Tipping. 2014. “Om Norsk Tipping”. Hentet 01. feb. 2014 <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping>

⁵Norwegian. 2014. “Velkommen til Norwegian”. Hentet 01. feb. 2014 <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/>

Jotun

Jotun er Norges ledene produsent av maling og pulverlakker⁶, og ble etablert i Sandefjord i 1926. Jotun har 36 produksjonsfasiliteter i 21 land, 70 selskaper i 44 land, og er representert i 90 land rundt i verden med over 9000 ansatte⁷. Intervjudeltakerne hos Jotun var konserndirektør for strategi og forretningsutvikling Svein Stolpestad, og Frank Are Berggren som jobber med strategi og konsernutvikling. Avdelingen for strategi og forretningsutvikling rapporterer rett til konsernsjefen.

3.3 Intervjuguiden

For undersøkelsen var det hensiktsmessig å utarbeide spørsmål med utgangspunkt i forskningsspørsmålet. Med spørsmålene søkte vi å avdekke så mye som mulig rundt strategiprosessen i de forskjellige bedriftene, med så likt utgangspunkt som mulig. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden var det særlig spørsmål om bedriftene kunne sies og ha en logisk inkrementell tilnærming som var vanskelig å utforme. Quinn fant at logisk inkrementalisme var forankret i strategier som oppstod i subsystemer. Vi innså at det ville være vanskelig å påvise dette uten å intervju flere personer per bedrift, noe vi ikke kunne gjennomføre da oppgave er begrenset i størrelse og tid. Derfor fokuserte vi på å undersøke andre underliggende betydninger av teorien; bedriftenes grad av eksperimentering knyttet til teorien rundt det å lære av egen prøving og feiling, evaluering av egne prosesser og resultater, grad av desentralisering og hvordan bedriftene responderer i situasjoner der handling kreves kjapt og hvor fleksible de oppfatter seg selv.

Ved å se på spørsmål fra tidligere undersøkelser og teori, plukket vi ut gjengående nøkkelbegreper. Intervjuguiden delte vi opp i undergrupper, og utarbeidet en rekke spørsmål til hver undergruppe. Vi fikk så tilbakemelding fra veileder på spørsmålene og jobbet videre med de til vi kom frem til den endelige intervjuguiden (vedlegg 1). Den bestod av 14 overordnede spørsmål, med tilhørende underspørsmål og stikkord. Før spørsmålene hadde vi en huskeliste med informasjon om intervjuet, slik at alle fikk den samme informasjonen.

⁶ Jotun. 2014. "Om Jotun". Hentet 01. feb. 2014 <http://www.jotun.com/no/no/b2c/about-jotun/about-jotun/index.aspx>

⁷ Jotun. 2014. "About Jotun". Hentet 01. feb. 2014 <http://www.jotun.com/no/en/corporate/about-jotun/>

3.4 Innsamling av data

Hos Jotun, NSB og Norsk Tipping ringte vi til bedriftenes sentralbord og ba om å få snakke med den i bedriften som jobbet tettest med strategi, og ble etter hvert satt i kontakt med de rette personene. Hos Norwegian tok vi direkte kontakt med personer som vi hadde fått tips om fra veileder. Da den ene kontakten mente han var uegnet til å delta, henviste han oss videre til en annen i bedriften som han mente ville være den rette personen å intervju. Disse to kontaktene ble kontaktet per mail.

Etter å ha etablert kontakter hos alle de fire selskapene sendte vi ut et felles informasjonsskriv på mail til alle kontaktpersonene. I informasjonsskrivet forklarte vi kort hvem vi var og hva masteroppgaven omhandlet, samt informerte om hvilken rolle de som deltakere ville ha og hva de kunne forvente seg. Vi passet på å ikke avsløre for mye av oppgavens innholdet da vi ikke ville at intervjuobjektene skulle forberede seg. Vi forklarte at det ikke var forventet noen forberedelse fra deres side, annet enn å være klar over at spørsmålene ville omhandle deres strategiprosess. Vi fikk bekreftelse fra alle om deres deltakelse og samtykke til innholdet i informasjonsskrivet, og planla videre intervjudatoer per telefon og mail. I noen av bedriftene hadde vi på forhånd kun kontakt men en av de to vi skulle intervju, men de fikk den samme informasjonen og ble holdt oppdatert av den vi var i kontakt med.

Vi intervjuet alle intervjudeltakerne på samme måte og behandlet alle likt. Unntaket var intervjuene hos Norwegian, som ble foretatt av bare en av oss pga sykdom. Under de tre andre intervjuene der vi begge var tilstede, førte den ene intervjuet mens den andre observerte, gjorde notater og kontrollerte at alle temaer kom med. Alle intervjuene ble gjennomført en og en, i bedriftens egne lokaler, og fant sted i et tidsrom på under to uker i februar 2014.

Intervjuenes lengde varierte fra 25 minutter til en og en halv time. Dette grunnet ulik grad av utfyllende svar fra intervjudeltakerne. Intervjuguiden dannet en ramme for intervjuene, og vi passet på at vi var innom alle temaene i løpet av intervjuene, selv om vi ikke nødvendigvis fulgte rekkefølgen på intervjuguiden. Ved enden av intervjuene ble intervjudeltakerne spurt om det var noe de følte de ikke hadde fått svart utfyllende nok på, eller om de kom på noe de trodde ville være nyttig informasjon for undersøkelsen. De fleste av intervjudeltakerne benyttet sjansen til å fortelle mer om strategiprosessen, og la til eksempler og ekstra informasjon de mente ville være

relevant. Før vi takket for tiden deres, ga vi beskjed om at hvis de skulle komme på noe mer, eller ønske å rette opp i noe av informasjonen, kunne de ta kontakt med oss per mail eller telefon. I tillegg ga vi beskjed om at de ville få sjansen til å se gjennom transkriberingen av intervjuene og de sitatene vi ville bruke i oppgaven. Alle deltakerne virket interessert i å få vite sluttresultatet på undersøkelsen, og vi ble enige om å sende oppgaven til alle bedriftene etter den er ferdig.

3.5 Dataanalyse

Etter intervjuene satt vi igjen med en stor mengde informasjon som i seg selv var kompleks og uoversiktlig. Analysen gikk ut på å se på strategiprosessene internt i hver bedrift, i tillegg til å se på likheter og forskjeller mellom casene. Dette knyttet vi deretter opp mot teori og tidligere empiri. Før vi startet å analysere møtte vi vår veileder for diskusjon om hvordan vi skulle behandle den innhentede informasjonen. Dette gjorde vi for å øke kvaliteten på dataanalysen da vi sammen med veileder fant frem til hvilke funn det ville være mest relevant å analysere. For å få et oversiktsbilde av funnene konstruerte vi en modell⁸. med ulike stikkord i den rekkefølgen som ga mest mening for oppbyggingen av casebeskrivelsene Denne modellen baserte seg også på modellen som ble benyttet i teorien for å oppsummere de ulike teoriene, og var utgangspunkt for presentasjon av dataen i de ulike casene. Selve modellen ble noe tilpasset etter casene underveis, da vår innsikt og oversikt økte. Analysekapitlet er bygget opp på samme måte som teorikapitlet for oversikts skyld.

3.5.1 Validitet og reliabilitet

I etterkant av en undersøkelse er det viktig å være kritisk og vurdere hvor god undersøkelsen faktisk ble. I metodeteorien brukes begrepene validitet og reliabilitet for å beskrive dette.

Validitet går på hvor gyldig undersøkelsen kan sies å være, mens reliabiliteten omhandler undersøkelsens pålitelighet (Holm og Solvang 1996). At undersøkelsen kan sies å være både gyldig og pålitelig er selve grunnlaget for at vi kan få noe nyttig ut av en undersøkelse, og vi vil derfor her se på om vi har møtt disse kravene, og eventuelt hva som svekker det.

Validitet

I kritikken av en undersøkelse dreier validitet seg om undersøkelsen faktisk måler det man hadde til hensikt å måle, undersøker det man mente å undersøke, og at dataene man fant er mest mulig

⁸ Se vedlegg 3

relevante og gyldige for problemstillingen (Grenness 2004). Gjennom prosessen med å gjennomføre undersøkelse, har vi forsøkt å være oppmerksomme med hensyn til sluttproduktets validitet. Intervjuguiden ble utarbeidet etter vi hadde jobbet med teorien og tidligere studier på området, samt etter gjennomgang av teori rundt kvalitativ casestudie. Et første- og andreutkast ble evaluert av veileder, med tilbakemeldinger begge gangene, noe vi mener var med på å gjøre spørsmålene mer relevante, presise og lettere å forstå. Dette mener vi har vært med på å styrke undersøkelsens validitet, da den endelige intervjuguiden ga et godt utgangspunkt for intervjuene, slik at det som var relevant å undersøke kom klart og tydelig frem uten misforståelser, og vi fikk gode svar.

Intervjudeltakerne fikk alle lik informasjon før, under og etter undersøkelsen. Det ble ved flere anledninger gjort klart at deltakerne kunne velge å være anonyme om de skulle ønske det, noe ingen av deltakerne hadde behov for. Dette kan forklares med at undersøkelsen ikke avdekket sensitive opplysninger, noe vi mener har vært med på å styrke validiteten på resultatet. Dette kan vi begrunne med at både intervjudeltakerne og andres erfaring fra tidligere studier har lagt vekt på at å studere strategiprosessen og ikke strategidokumentet, gir lettere tilgang og bedre informasjon. Grunnen til dette kan være fordi bedrifter ikke vil at konkurrenter skal få vite hvilke planer man har for fremtiden når det gjelder strategidokumentet, men at hemmelighold rundt strategiprosessen ikke ses på som nødvendig.

Vurdering av våre respondenter er også viktig for å forstå oppgavens validitet. Har vi fått tak i de riktige kildene, har kildene gitt riktig informasjon? (Jacobsen 2005, 216). Fra hver bedrift fikk vi intervjuet en av de som jobber tettest på strategiutvikling, samt at denne personen valgte ut satt oss i kontakt med en fra et annet nivå i bedriften som enten jobber med strategi eller kjenner til strategiprosessen. Her var Norwegian et unntak da vi alt hadde fått tips til begge kontakter gjennom veileder. Personene vi intervjuet var alle godt egnet til å snakke om bedriftenes strategiprosess, og intervjudeltakerne hadde ingen vanskeligheter med å gi utfyllende. Vi har ikke grunn til å tro at intervjudeltakerne holdt igjen eller ga feilaktig informasjon, og det var samsvaret mellom de to intervjuene i hver bedrift. Dette mener vi er med på å styrke undersøkelsens validitet. Vi skulle gjerne ha intervjuet flere personer per bedrift, på flere nivåer, men da mastergradens tidsramme ikke gjorde dette mulig, vil vi si at undersøkelsen relativt sett kan sies å være valid.

Kritisk ved studier av få case er spørsmålet knyttet til generalisering. Burawoy (1991) forklarer:

“Single case studies may provide very interesting results, but they provide no measure of their generalizability. Moreover, singularity is compounded by the observer’s potential disruption of the situation under examination. The case study is, therefore, so it is said, inherently particular until its results are tested in a sample of cases carefully selected from a population” (Burawoy et al 1991, 272)

For kvalitative undersøkelser snakker vi sjeldent om generalisering i lik forstand som kvantitativ. Det er heller vanligere å snakke om overførbarhet; om man danner beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer som kan være nyttig for andre og i andre studier (Johannessen mfl. 2005). Da oppgaven bygger på et intensivt design, med detaljert undersøkelse som går i dybden på få enheter, legger dette til rette for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005). Basert på vårt utvalg med få caser, kan dette danne en mer generell teori for hvordan strategiprosesser foregår, grunnet den detaljerte informasjonen vi har hentet inn. Det er derimot vanskelig for oss å konstatere om denne teorien er gyldig i andre kontekster enn de vi har undersøkt. Da undersøkelsen er basert på et tverrsnitt og kun fire kontekster, vil dette kunne sies å være et snevert utgangspunkt for overførbarhet.

Relabilitet

Å se om undersøkelsens reliabilitet er ivaretatt vil si at vi ser på hvordan gangen i undersøkelsen har vært, altså det vi har foretatt for å få frem dataene (Grenness 2004). Intervjudeltakerne fikk lik informasjon og ble behandlet så likt som mulig. I tillegg brukte vi intervjuguiden for å få så like spørsmål som mulig til deltakerne. Dette mener vi er med på å styrke oppgavens sammenlikningsgrunnlag og øker oppgavens reliabilitet på dette området. Da man for å forstå en strategiprosess er avhengig av hva intervjudeltakerne sier og vår forståelse av deres informasjon, brukte vi lydopptak for å ha tilgang til all informasjonen vi innhentet. Vi transkriberte dette for å ha det enkelt tilgjengelig i vår analysefase. Selv om dette var tidkrevende vurderte vi det som nødvendig for å hindre tap av informasjon. Vi mener dette ville sikre at det vi gjenforteller er det intervjudeltakerne faktisk sa.

Transkriberingen fra eget intervju, samt utdrag fra casene med sitater og informasjon knyttet til hver enkelt intervjudeltaker, ble sendt tilbake til deltakerne individuelt for godkjenning. På denne måten har vi forsøkt å sikre påliteligheten til våre funn, ved å la respondentene uttale seg om

undersøkelsens innhold. For de fleste var det ingen eller få ønsker om rettelser, men det var deltakere som ville ha noen av sitatene fjernet eller rettet på. I disse tilfellene var grunnen stort sett at intervjudeltakeren ikke var fornøyd med ordlyden eller formuleringen av eget sitat, og ville heller gi en forklaring på hva han eller hun egentlig mente med utsagnet. Vi er klar over at intervjuobjektene i noen tilfeller kanskje ikke kjente seg igjen og vil gjøre endringer, selv om det egentlig var gyldige (Jacobsen 2005). Det er viktig å nevne at en intervjudeltaker ikke ga tilbakemelding da vi satt en tidsfrist for dette, men alle fikk som nevnt muligheten, og vi stoler da på at det som ble sagt i intervjuet er noe personen kan stå for.

Det er viktig å merke seg at resultatene kunne ha blitt annerledes om vi hadde intervjuet andre personer i bedriftene. Selv om det ikke er noen grunner til å tvile på deltakernes informasjon, kunne det f.eks. vært interessant å intervjuet country manager i Jotun for å undersøke om de har lik oppfatning knyttet til delegering av ansvar og autonomi. Det viktigst for oss var å intervju flere enn én i hver bedrift, da vi ville sikre muligheten til å se etter likheter og forskjeller i svarene. Vi skulle helst intervjuet flere i hver bedrift, men dette ville blitt for omfattende i forhold til masteroppgavens omfang og tidsbegrensning. Dette kan sies å være en svakhet for undersøkelsens reliabilitet. Utvalget var det beste for oss med tanke på antall og å sikre så mye informasjon som mulig om strategiprosessene på ulike nivåer.

3.6 Etisk avveining

Da vi ikke undersøker noe kritisk i de ulike bedriftene, i den forstand at det er noe som burde være hemmeligholdt, er bedriftene og intervjudeltakerne navngitt, noe de også var klar over fra starten av vår kontakt med dem, og de har godkjent at deres identitet er kjent. De fikk også muligheten til å redigere og vurdere den informasjonen som skal offentliggjøres og slik sikret vi at de var sikre på og kunne stå for det som ble sagt i intervjuene.

3.7 Implikasjoner

Basert på at vi er uerfarne intervjuere har det vist seg at det har vært noe ulik kvalitet på dataen som ble samlet inn. Ulikheter hos intervjudeltakerne spiller inn her, noe som ga mindre informasjon i noen av casene. Vi har sett noe ulike svar, grunnet ulik oppfatning av samme spørsmål. Vi ser også muligheten for at hvis vi hadde intervjuet ansatte lengre ned i organisasjonen i alle bedriftene, ville man kanskje fått flere synspunkter. Likevel er det vanskelig

å gå lengre ned i hierarkiet da det ofte er ledergrupper og strategiavdelinger som er involvert i strategiske prosesser. Dette ser vi fra det ene intervjuet hos Norwegian, der et av intervjuobjektene hadde noe mindre kunnskap om strategiprosesser direkte, men hadde mulighet til å svare på spørsmål knyttet til eventuell desentraliserte oppgaver og kommunikasjon.

Vi ser også at våre funn kunne vært noe annerledes hvis de offentlige bedriftene var bedrifter som ikke skaper fortjeneste for egen bedrift, men heller driftes av beskatning. Da ville det potensielt vært et annet fokus på f. eks konkurransesituasjon og effektivitet i bedriften.

Da dataen fra intervjuene er svært komplekse og omfattende, er det viktig å påpeke at våre funn er preget av vår tolkning og analyser av denne dataen. Det er mulig at andre vil kunne ha en noen lunde ulik oppfatning av hva dataen sier, men vi mener at vi har vært selvkritiske og forsøkt å hatt et objektivt syn ved analyse.

Oppsummering metode

Vi valgte et kvantitativt forskningsdesign for undersøkelsen. Vi gjennomførte enkelt-case-design med flere analyseenheter, hvor vi undersøkte samme case innenfor fire bedrifter. Dette egnet seg da vi ønsket en detaljert beskrivelse av strategiprosessen i ulike kontekster. Videre vil vi sammenlikne casene og diskutere variasjonen, se resultatene opp mot teorien vi har behandlet tidligere, og sammenlikne våre resultater med tidligere studier. For å kunne sammenlikne strategiprosessene på flere plan knyttet til likheter og ulikheter i eksterne og interne faktorer, valgte vi ut to offentlig og to privat bedrifter. Utvelgelsen ble tatt ut i fra våre interesser for bedriftene, i tillegg til to kriterier: bedriftene måtte være av stor størrelse i norske målestokk og kunne ikke være nyoppstartet. De fire bedriftene vi undersøkte var Norsk Tipping og NSB som utgjør de offentlige, og Jotun og Norwegian som utgjør de private bedriftene. Før intervjuene utviklet vi en intervjuguide for å sikre så like spørsmål som mulig til alle intervjuobjektene, men på samme tid var så åpne som mulig. Vi intervjuet to personer per bedrift hver for deg, og alle intervjuene ble foretatt hos intervjuobjektens kontorer. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd med samtykke fra intervjuobjektene og ble i ettertid transkribert og sendt til godkjenning av intervjuobjektene.

Vi mener undersøkelsens validitet har blitt styrket ved gjentatte veiledninger av intervjuguiden, intervjuobjektene fikk tilbud om å være anonyme og ble oppfordret til å snakke fritt rundt

temaet. Vi mener også oppgaven er valid med tanke på intervjuobjektene, da vi er sikre på at vi intervjuet de rette personene i bedriftene, og at de gav oss riktig og fullstendig informasjon. Validiteten kunne vært ytterligere styrket ved å ha intervjuet flere per bedrift på flere nivåer for å oppnå et enda mer nyansert bilde. I tillegg er undersøkelsen basert på et tverrsnitt og har kun fire kontekster, noe som er et snevert utgangspunkt for overførbarhet. Intervjudeltakerne fikk lik informasjon, ble behandlet så likt som mulig, og ved bruk av intervjuguiden for å få så like spørsmål som mulig til deltakerne, mener vi øker oppgavens reliabilitet på dette området.

4. Funn

I dette kapittelet tar vi for oss dybdeintervjuene vi har foretatt. Alle casene følger et oppsett hvor vi ser på de forskjellige temaene fra intervjuene. Her oppsummerer vi svarene og ser på forskjeller og likheter mellom dem. For å få et så korrekt bilde av intervjuobjektene beskrivelser, benytter vi oss mye av sitater slik at deres svar kommer klart og tydelig frem.

4.1 Jotun

Utgangspunkt

Jotun har en langsiktig plan som har vært uendret de siste 5 årene, og som de antar vil være uendret fremover også. De har også en 3 års plan som det gjøres en årlig vurdering av. Jotun har en årlig strategiprosess som går ut på å “*justere eller bekrefte*” (Svein) fjorårets strategidokument, men som Svein sier blir det egentlig å “*revidere fjorårets dokument og få det presentert for styret*” (Svein). Målet er å forankre strategien hos ledelsen og undersøke at de er enig i strategien. De påpeker at de har blitt flinkere de siste årene til å holde den årlige prosessen mer kontinuerlig i løpet av året. I stede for at man setter seg ned i siste liten og skriver, noe de påpeker har vært tendensen i Jotun tidligere, men som de finner utilstrekkelig. De forsøker heller å skape diskusjoner tidlig på året for å identifisere om det er noe som endrer seg, hvilke muligheter og trusler som åpenbarer seg. Først foretas diskusjoner med forretningsansvarlige, så ned på regionsnivå, før alt trekkes sammen opp igjen. Svein forklarer at her er man nødt til å “*ta et steg ut*” fra det operative og se på noen generelle trender, miljø og makroøkonomiske perspektiv. Svein påpeker at hvis man ikke gjør dette blir man for kortsiktig og man får ikke stilt de store spørsmålene, man får bare med det man er opptatt av akkurat der og da.

Den strategiprosessen skal gå i løpet av hele året, og optimalt sett skal du involvere eller diskutere med alle interessehavere. Så en strategiprosess skal, i utgangspunktet er det veldig lett å si at vi skal utvikle et strategidokument, men poenget er (...), det er bare en prosess for at man skal få implementert det du ønsker, og da kan du ikke stoppe, da må det være kontinuerlig. (Svein)

Når det gjelder strategiverktøy så forklarer intervjudeltakerne at de benytter en egenutviklet modell for å “mappe” attraktiviteten i et land. Her ser de på økonomisk utvikling, størrelse, estimerer maling, ofte i form av GDP, markedsstørrelse og konkurrenter, i tillegg til markedsrisiko. De legger også til at de selvfølgelig benytter modeller som SWOT osv. Dette forklarer de med at de er såpass erfarne at de benytter slikt for å måle attraktivitet og risiko og

lignende.

Siden hvert segment skriver et eget strategidokument som skal samles sammen til et, så påpeker Svein at det har vært en tendens til at dette dokumentet har blitt alt for langt. Dette har Jotun arbeidet med å endre, selv om det er forståelig at hvert segment ønsker en detaljert beskrivelse av hva de skal gjøre. Videre forklarer han at det er viktig at prosessen og formidlingen er enkel, for det er ikke strategidokumenter i seg selv som er viktig, men implementeringen. Endringene går på at deres dokument er betydelig kortere totalt sett, og de er blitt mye “spissere” på hva de ønsker.

Ved spørsmål om implementering og gjennomføring av strategier, kommer det fram at Jotun ikke er et *“prosedyredrevet”* firma, og at man ikke vil finne formaliserte dokumenter om hvordan en strategi skal gjennomføres, *“Det er noen som dytter det inn i kverna, også skal det da følges opp, og det funker.”* (Svein), de har mekanismer. Jotuns langsiktige plan setter klare rammeverk for bedriftens spillerom, men innenfor disse rammene kommer det fram at landnivået har et friere handlingsrom for hvordan nå målene. *“(…)Man er veldig klar på strategi på et overordnet nivå, men det er veldig opp til landene å implementere på en slik måte at de vet best”.* (Frank)

Deltakere

For den årlige prosessen lager man strategier på segment- og groupnivå. Strategi på segmentnivå er det linjene selv som utarbeider, og i varierende grad med involvering fra strategiavdelingen. Groupnivå dannes i konsernet, men begge disse strateginivåene er noe påvirket av hverandre. Jotun har fokus på at de som skal *“leve med strategien”*, også skriver den, så det er segmentene selv som skriver strategidokumentet, før det går til strategiavdelingen for revidering. Men det er segmentene som skal skrive den og ha eierskapsfølelse over den: *“Lokalt eierskap er ekstremt viktig, så refleksjonen er selvfølgelig at det er lite gap mellom de som er med i strategiprosessen, med unntak av segmentene også videre, og de som skal leve med det”* (Frank).

Strategiavdelingens oppgave er å utfordre, stille de rette spørsmålene og hjelpe dem: *“(…)vi er med i segmentdiskusjonene, og påvirker underveis, men det er de selv som skriver det.”* (Frank)

Strategiavdelingen

Strategiavdelingens ansvar i den årlige strategiprosessen er å tidlig fange opp endringer i

rammevilkårene. *“Det er jo da vårt ansvar, å få formidlet til segmentene og regionene, og landene. Det skjer jo hele året på en måte. Slike ting som ikke skjer over natta vil da være vår rolle å få inn i strategiprosessen og få belyst(…)”* (Frank). De opererer som internkonsulenter som skal styre strategiprosesser og bidra til segmentenes strategiprosess om nødvendig.

Strategiens opphav og initiativ

På spørsmål knyttet til initiativ, kommer det frem at hvem som helst kan komme med forslag, men det må være innenfor de rammene som er satt av den overordnede strategien, i tillegg så må man selv ta ansvar for å bringe lys over disse forslagene. *“Segmentene eller landene eller de det måtte være, må ta ansvar for å bringe gode ideer til torgs(…)”* (Frank)

I forbindelse med hvor strategier oppstår i Jotun, kommer det fram at det er en kultur for bottom-up strategi. Som nevnt, alle som skal leve med strategien skal også være med på å utforme den. Så på spørsmålet om hvorvidt medarbeidere fra alle avdelingene/segmentene er med i strategiprosessen (eller hvorvidt de bare får beskjed om hva de skal gjøre) svarte Frank følgende: *“Det er jo en veldig bottom-up strategiutvikling i Jotun, så de er i høyeste grad med”*.

Landnivåene lager ikke veldig store strategier selv, men Svein forklarer at det de derimot gjør er at de skal si noe om hvordan de skal utvikle seg, hvilke segmenter de skal angripe, hvordan de ønsker å gjøre dette. Ofte er dette i en form for plan, så det kan på en måte sies å være deres strategi. Videre forklarer Svein at på denne måten så rulles strategien opp fra bunnen, *“hva gjelder våre ambisjoner, den ruller litt opp, da ser vi hva vi tror vi får til.”* På den andre siden så forklarer han at retningen settes hos dem, hva de skal konsentrere seg om, hvilke land osv. *“(…) på visse indikatorer hva vi tror vi kan få til, fra bunnen og opp, men egentlig så styrer vi prosessen og tar valgene og vurderer hva som er konsekvensen fra toppen, og prøver å rulle det ut”* (Svein)

Allikevel forklarer Svein, at selv om dette er et ønske om å inkludere flest mulig interessehavere, så er det urealistisk å tro at man kan ha en strategiprosess basert kun på bottom-up. *“Det å tro at man kan ha en fulldemokratisk, bottom-up strategiprosess, det tror jeg ikke noe på. For noe må faktisk bestemmes selv, hva vil vi(…)”* (Svein). Videre spørsmål knyttet til feedback og tilbakemeldinger fra de ansatte, ved implementering kommer følgende fram:

(...)en strategi er ikke en dialog, det er ikke et spørsmål om ‘du synes du dette er en god

ide? ' det er jo faktisk selv i Jotun som ikke er så formaliserte, strategien, det er dette vi skal følge, så kan vi diskutere hva det betyr. Men vi kan ikke diskutere hvorvidt det er lurt å gå den veien eller ei . Det er vedtatt. Vi får jo tilbakemelding på hva som er vanskelig og hva man trenger mer hjelp til osv., men selve spørsmålet eller utfordringen av strategien som sådan det skjer ikke idet vi implementerer. Når den er vedtatt så gjør vi alt for å implementere den. Da er det ikke noen mekanismer for en feedback på om man er enige eller uenige. (Svein)

Skille mellom implementering og formulering

I Jotun er svaret på om det er forskjellige personer som formulerer og implementerer strategi, både og. Da det er høy grad av involvering i dannelsen av strategi, så er det *“til syvende og siste er det vi som formulerer, og de som implementerer”* (Svein), men han legger til at alle som er involvert i prosessen har et oppfølgingsansvar. Men om det er en som skriver og sender ut dette, så er svaret: *“nei, de har vært involvert i skrivingen, de har også en egeninteresse og et ansvar for å følge det opp”* (Svein). Frank sier også at *“det er ingen grad i Jotun av at vi skriver en strategi og overleverer den og sier lykke til, slik er det ikke. Det er ikke en top-down ledelsesfunksjon”*.

Avgjørelser

Angående hvor avgjørelser knyttet til strategien tas, svarer Svein følgende:

Styret er det øverste organ, vi presenterer vår justerte strategi for styret og det er styret som skal godta den og de stiller en del spørsmål rundt, 'ja vel, er det dette vi ønsker, hvorfor det', vi må forklare hvorfor vi ønsker å fokusere på den type ting, hvilken vei vi skal bruke osv.(...)så det er styret som tar det øverste, siste beslutning(...) Alt av strategisk karakter skal til styret.

Han legger til at det er sjeldent at de er uenige med det som legges fram, og at han kommer ikke i farten på at dette har hendt, men det er til syvende og siste styret som skal ta beslutninger på strategisk nivå. På spørsmålet om det har kommet strategier til live uten styrets samtykke, så svarer Svein at dette kan skje, men i mye mindre grad enn tidligere. Dette kommer av at de holder disse business reviewene to ganger i året. Dette gir en gjennomgang av hva de på lavere nivåer driver med, og om de følger de strategiske retningslinjene og den verktøykassen som er gitt, eller ikke. *“Det skjer nok at det blir tatt beslutninger lokalt som er suboptimalt.”* (Svein). Dette blir behandlet i den forstand at det blir tatt opp i reviewene og man viser dem på rett spor igjen. *“Vi kommer fra en epoke hvor det har vært mye større grad av frihet, som har ført til at*

ting har skjedd lokalt som vi nærmest ikke viste om(...). Den type ting forsøker vi å stramme betydelig inn, det er vi mye mer oppmerksomme på.”(Svein). Svein forklarer at det til og med har vært tilfeller hvor de er i et land, uten at konsernet har vært klar over det, noe som var resultat av en “lokal helt som har tenkt ‘dæven det er smart’(...). Det vi forsøker nå er bare stenge alt det der, vi ønsker å ha mer kontroll(...) de kan forslå noe, men det skal faktisk via oss her” (Svein). I dette tilfellet er det snakk om store strategiske valg slik som å gå inn i ett nytt marked, ikke operasjonelle valg og de ønsker å ta ideene opp for å filtrere ut hva som skal gjennomføres og ikke. Man ser at de som er på landnivå ofte har et “gresset er alltid grønnere på andre siden av gjerdet” synspunkt, noe som resulterer i mange forslag. Frank forklarer også at Jotun tillater tilpasninger på lavere nivåer ved behov:

(...) Jotun som sådan er ekstremt raske til å tilpasse seg, altså det er lite grad av hierarki for så vidt i beslutningsprosessen. Det henger sammen med at landene har så sterk rådighet til å gjøre tilpasninger, så hvis det er strategiske ting ved eksterne faktorer som påvirker hvert eget land, eller region, da tror jeg at Jotun er helt enestående når det gjelder å tilpasse seg over natten, enormt rask. (Frank)

En dimensjon Jotun er klar på er at de store linjene settes fra toppen, f.eks. hvilke markeder de ønsker å investere i. Dette mener de er nødt til å bestemmes på et høyere nivå, da landene vil se et snevrere bilde, og ikke det helhetlige bildet: “(...)jeg tror vi er ganske gode til å endre oss underveis hvis det er påkrevd, hvis vi ser at det er lurene”(Frank). Frank forklarer også at: “Vi er litt mer italienske, strategien blir til mens du går. Og det er litt interessant, i og med at vi har så sterke føringer på toppen, kan man tillate litt større grad av italiensk, ‘veien blir til mens du går’. For du har de rammene over der som styrer det, så du drifter ikke ut”. I tillegg til dette sier han: “Det er definitivt ikke noe blind følge av plan. Det er nok en av styrkene til det lokale fokuset vi har”. Svein forklarer at landssjefenes rolle i forhold til avgjørelsesprosess: “Hos oss så har vi ett kulturelement, som sier at du egentlig er ganske autonom, når du er landssjef. Du kan egentlig påvirke din egen hverdag, og bestemme en del selv, mer enn det man ofte i andre typer selskaper har gjort”.

Ledelse

“Når det gjelder involvering av ledelsen(...). De er mye mer distansert. De har et aktivt forhold til når den skal signeres, bestemmes. Og de er på ballen operasjonelt og kan godt påvirke strategien der, men det er lite involvering tidlig i prosessen.” (Frank) Dette er noe som de

påpeker at de ønsker å endre, de ønsker å involvere ledelsen tidligere.

Endring i strategi og revidering i ettertid

Hos Jotun kom det klart frem at de er godt kjent med at omgivelser, lover og regler, og konkurransen fort kan endre seg, og at derfor strategien til tider må endres og tilpasses det som skjer. Dette er en prosess som beskrives som en underliggende utvikling for selskapets strategi, der de som står problemet nærmest og som har den største kunnskapen rundt dette, gjør de nødvendige endringene. Dette fanges opp av business reviews, som er med på å gi føringer for den årlige revideringen av strategien i selskapet som godkjennes av ledelsen. Dette henger sammen med det Frank forklarer, det er pga. av det er liten grad av hierarki i beslutningsprosessene, og det henger sammen med at landene har muligheter til å gjøre tilpasninger selv.

Men Svein gjorde en viktig presisering rundt strategisk endring hos Jotun når det gjelder forskjell mellom den overordnede selskapsstrategien og strategien ellers i selskapet: *”(...) det er typisk eksogen variabel som vi må tilpasse oss, men vi endrer sjeldent vår langsiktige strategi, vi tilpasser oss ett år eller tre år frem, men vår langsiktige strategi står stort sett fast. Det er sjelden vi gjør store justeringer på den.”*

Når det gjelder det som skjer i etterkant av en slik strategisk endring, forklarer Svein det slik: *”(...) om vi gjøre dette systematisk i en strukturert prosess hvor vi evaluerer de endringen vi gjorde i fjor, nei det gjør vi nok ikke. Det blir en del av redigeringen av det nye dokumentet.”*

Evaluering og læringsprosesser

Ved spørsmål knyttet til evaluering, kommer det fram at det er i hovedsak konsernnivå som gjør dette. Det foretas f.eks. analyser på hva som har fungert og hva som ikke har fungert. Disse betraktningene mener Jotun må komme fra konsernnivå da de sitter med et overordnet perspektiv og fordi *”selverkjennelsen er vanskelig å få fram”* på lokalt nivå . I tillegg benyttes styringsmekanismer i form av business reviews to ganger i året. Da kommer det representanter fra konsern eller segmentnivå og har en totalgjennomgang av hva som skjer i landet. Dette er en form for kontroll for å se om strategien følges, men Svein påpeker at det ikke er en form for *”(...)General Electric kontroll, at hvis du ikke gjør noe så er du ute.”* Det er heller for å kunne følge med på hva landene faktisk gjør.

Også den årlige prosessen hvor man justerer strategidokumentene betraktes som en evaluering hvor de ser på hva de sa i fjor, og justerer dette etter nye behov. Det de derimot gjør strukturert i form av evaluering er å følge opp “new market entry”, da evaluerer de etter 1-3-5-10 år for å se om de faktisk oppnår det de ønsker. Svein forklarer at tidligere var det mer slik at *“la oss bare få flekket på dette dokumentet, sånn at vi kan gå tilbake til dagens arbeidsoppgaver”*, noe som skaper lite rom for læring. Videre påpeker han at de er blitt flinkere til å utfordre seg selv, segmentene og regionene, og å tenkte nytt. Dette er et område de gir uttrykk for at de ønsker å bli bedre, noe som også trekkes tilbake til den årlige strategiprosessen, hvor de skal være selvkritiske.

Kultur

Jotun legger ikke så stor vekt på systemer og prosedyrer, de legger større vekt på individer som:

(...)ordner ting, eller som bærer ting. Som sørger for at mekanismen tikker gjennom mennesker, i stede for at det er institusjonalisert gjennom prosedyrer osv.(...).Vi fokuserer på å selge det inn, for etterhvert skal det skje en del på landnivå som vi kan styre, ja, men det er best om de tar eierskap og skjønner, er enige. Ikke rigid styrende system og kultur. Vi vil at du skal forstå hvorfor og hva du bør gjøre.(Svein)

Eierskap

Jotun er en internasjonal bedrift som er tilstede i mange land, dette betyr store avstander, men allikevel har de en konsernledelse som er tett på landene og de har en strategi som går ut på lokal tilpasning. Jotun er et privat eid selskap, og derfor kommer det også fram at Jotun har tålmodige eiere, og eiere som er nært prosessene.

Omgivelser

Intervjudeltakerne påviser at Jotun er i en endringsprosess, da de nå går fra å være et stort-lite selskap, til å være et lite-stort selskap. Noe de mener vil ha en rekke betydninger for hvordan deres strategiprosess er, blant annet påvirker det hvordan man “ruller” ut strategien til lavere nivåer. Dette mener de også kan få betydning i form av at man har større behov for standardiseringsprosesser som de har sluppet unna så langt.

I tillegg påpeker Frank at Jotun har vært utrolig flink til å ta det som er rett foran dem, det han kaller “low hanging fruits”, og at det har vært store muligheter for dette så langt. Dette ser de også på som en utfordring for fremtiden da det ikke nødvendigvis vil være like enkelt. Frank

forklarer også at deres prosesser har vært påvirket av at mulighetene har vært så store: *“Det er klart at vi løper ofte litt etter, for det er nok av muligheter(...) Vi har kunnet gjøre det, for det har vært nok å ta av”*. (Frank)

4.2 Norsk Tipping

Utgangspunkt

I Norsk Tipping har de en overordnet selskapsstrategi, som er førende for strategier som ligger under. I tillegg dannes det målavtaler for hver enkelt direktør, hva skal man levere på, i tillegg til handlingsplaner for hver avdeling, som svarer på målene og den overordnede retningen. Stian utdyper: *“Vi setter opp strategisk ambisjon og intensjon med tre års horisont. Når vi har gjort det så reviderer vi i år to og tre, den planen som ligger der”*. De er nå i en periode der den overordnede strategien gjelder fra 2012 til 2015, men både Stian og Heidi forteller at de alt er i gang med forberedelsene til det de kaller *“Strategi 2020”*, hvor meningen er å løfte blikket å se lenger frem, i tillegg til plan med litt kortere horisont. Ved den årlige revideringen forklarer Stian at de bruker et planhjul hvor man deler året inn i fire kvartaler. Første kvartal benyttes til å jobbe med en revisjon av selskapsstrategi sånn som den står per dags dato. Ut av denne første fasen får de frem key issues, som kan være problemstillinger som må svares på, eller ting som skal jobbes videre med i selskapet. Noe det jobbes med frem mot sommeren.

Under selskapsstrategien har de strategier for forretningsenhetene som er distribusjon, salg og kunderelasjoner, og produktavdeling. Forretningsenhetene vil begynne å jobbe med sitt planverk i andre halve år. Heidi sa det slik: *“Vi har en selskapsstrategi på topp, og vi har forretningsområder under”*. Hun forklarer videre at selskapsstrategien ligger til grunne for virksomhetsstyringen. Det er administrerende direktør som eier strategiprosessen på selskapsnivå, og har i følge Stian en klare føringer for både prosessuelle mål og resultatmål for strategiprosessen. Forretningsområdene eier strategiprosessen som dannes på forretningsnivå, men strategiavdelingen er inne å fungerer som konsulenter. Heidi forklarer det slik:

Strategienheten har historisk ikke eid strategiene eller prosessen (...) de som eier de ulike funksjonene, de har eid prosessen også. De har satt mye preg på hvordan det har blitt. I nåværende strategiprosesser er dette endret, slik at felles metodeverk sikrer bedre synergi mellom ulike del-strategier. Eierskap til innhold ligger hos forretningsenhetene, mens strategienheten fasiliteterer prosessen og bidrar med innsikt/analyser. (Heidi)

Der er organisasjonsutviklingsavdelingen som har hovedansvaret for å danne handlingsplaner,

målavtaler eller åravtaler, men det er et samspill med direktørene. *“Så det er ikke noe sånt at noen får tredd noe ned over hodet. Det er en dialog, hvor man både blir tildelt mål og setter sine egne”*(Stian).

Heidi forklarer også at det har vært tendenser til manglende felles metode for strategiprosessen, noe som også kommer av at det er forskjellige eierskap og bruk av eksterne konsulenter.

Allikevel sier hun at det er en lik tendens til hvordan strategien dannes i form av at man har en trinnvis prosess, først med intern analyse, eksternanalyse hvor man videre gjør en vurdering av ulike veivalg: *“Man gjør en analyserunde (...), man ser hvordan man er i dag, så gjør man en vurdering hvor verden går og hva som blir riktig ut i fra det, også tilpasser man da planen ut i fra hva trenger vi da å gjøre for å komme dit vi ønsker”*(Heidi). Hun er klar på at prosessene er formaliserte. *“(…) vi har veldig bra med prosesser, så det er ikke slik at det er mangler på strategiprosesser, slik at det blir til med sånn ‘at man snakker sammen, noe møter også gjør man litt sånn og sånn’, man har formalisert det på mye”*. Heidi forklarer forskjellen på der hun arbeidet før hvor strategien ble mer til mens man gikk, og hvordan det er i Norsk Tipping: *“(…) jobbing med strategier vil jeg si, det er mer satt i system og modeller”*. Dette kommer også klart fram i implementeringsfasen som går ut på å følge virksomhetsplaner (ett års horisont som inkluderer handlingsplaner), åravtaler eller målavtaler med hver enkelt avdeling og medarbeidere, i tillegg til handlingsplaner for hver avdeling, dette for å sikre *“at de viktigste strategiske initiativene blir plukket opp og iverksatt, fullført”*.

Verktøy:

Norsk tipping benytter en rekke analyseverktøy i deres strategiprosess, både interne og eksterne analyser. Hvorvidt viktigheten av analyseverktøy er for strategiprosessen sier Heidi følgende:

Ja det vil jeg si. Det jeg synes Norsk Tipping har vært flinke til er at det er bra innsiktsgrunnlag, så folk vet veldig mye. Og det er ikke nødvendigvis noe som skjer i strategiprosessen heller, det er løpende. Man er opptatt av det området man arbeider med, og man bygger seg opp kunnskap og kompetanse. Og man har mye gode kilder for å gjøre det. Det er nesten slik at man kan tenke at noen ganger blir det litt for mye, fordi noen ganger må man bare ta en sjanse også.(Heidi)

Hun trekker fram et sitat fra en tidligere arbeidsplass: *“If it looks like a duck, and it kvaks like a duck, and its yellow like a duck; it’s probably a duck’*. Så ikke bruk en måned på å analysere det. *Så det er jo en balansegang, noen ganger må man tørre å ta en beslutning”*(Heidi). Stian svarer

følgende på hvorvidt analysene er viktig for strategiprosessen: *“Det er i hvertfall et veldig viktig grunnlag for å ha litt felles språk rundt ting, sånn at alle har samme forståelse og det er kanskje hovedhensikten for å bruke slike verktøy. Slik jeg ser det, du får satt ting i en kontekst som gjør at alle kan være med på en diskusjon”*. Videre forklarer Stian at de bruker det i mindre grad systematisk i form av å sette strategien inn i teoretiske rammeverk: *“Sånn som Porters five forces. Ut fra en slik analyse har du noen spesifikke valg, men vi har som regel ikke lagd linken tilbake til teori, dvs. slik ser analysen ut, derfor må vi velge et gitt alternativ”*.

Strategi/deltakere

Stian oppsummerer den strategiske prosessen på selskapsnivå slik:

Vi (Stian og administrerende direktør) setter oss ned og ser på behov, hva slags type beslutninger vi skal ta, hva slags type prosess vi skal kjøre, hvilke behov har vi for å samkjøre folk og få felles blick på for eksempel utfordringer, muligheter også videre. Så sitter jeg med han og designer opp prosess og gang i det, på bakgrunn av prosessen og resultatmål får du en strategiprosess. Ellers så involverer vi stort sett strategistaben der jeg er leder. Vi gjør veldig mye forarbeid, vi forbereder analyser, vi forbereder diskusjonstemaer, vi forbereder work-shops også videre. Toppledergruppa jobber med tematiske eller med konkrete spørsmål i en work-shop tilnærming, også er det vi som tar med oss det de har jobba med ut og bearbeider det videre og presenterer det for de på nytt.

Den strategiske prosessen på forretningsenhetsnivå er i stor grad preget av en gjensidig kommunikasjon innad i de forskjellige forretningsområdene og sterk eierskapsfølelse for egne strategier. Her er det både top-down og bottom-up, som møtes i et dokument som strategiavdelingen er inne og formulerer.

Strategiavdelingen

Strategienheten i Norsk Tipping står for prosessledelse og metodikken i samspill med avdelingene. Strategienheten har også ansvar for markedsanalyse og med dette følge ansvar for å utarbeide beslutningsstøtte inn i strategiene. Avdelingene eier selv innholdet i sine strategier, det er de som har fagkompetansen innenfor sine områder.

Strategiens opphav og initiativ

Den styrende strategien også hos Norsk Tipping utvikles fra toppledelsen. Stian utdyper: *“(...) vi jobber med en balanse mellom top-down og bottom-up på selskapsnivå. At man vil ha noen føringer fra toppledergruppa som svares på av forretningsenhetene. De gir en bestilling også*

kommer det et svar tilbake”. Imidlertid når det gjelder initiativer, mener de det er andre steder det vil komme innspill fra i tillegg til toppledelsen. Både Stian og Heidi påpeker at mange av initiativene kommer nedenfra i de forskjellige forretningsområdene. De som setter strategiene ut i live er ofte også de som kjenner hvor skoen trykker, hvis en strategi ikke er optimal eller passer. Heidi sier det slik: *”(...) det er jo de som kjenner at de trenger det for å gjøre jobben sin. Så det er jo også de som søker kunnskap og kompetanse om det temaet. Så det dannes jo der, og der kommer jo ofte initiativer fra (...)*”. Hun forklarer også at tenkning rundt strategi ofte også skjer utenfor de formaliserte prosessene: *“Mye tenkning skjer jo egentlig i prosessen rundt, også tar du med deg den type tenkning inn i formalisert prosess, også skriver man ned strategien. Jeg tror jo at det skjer jo utenom prosessen og i prosessen. Prosessen er til for å få det ut”*(Heidi).

Skille mellom implementering og formulering

På spørsmålet om det er forskjellige personer som formulerer og implementerer strategi, ble svaret både og. Forklaringen på dette er at i og med at avdelingslederne er med på formuleringen av strategi, og de også har ansvar for implementering av strategi, så vil en del av de som formulerer også implementere. Men det er også de avdelingene som jobber med sine egne handlingsplanprosesser som setter ord på og prioriterer opp sine prosjekter og initiativ på egenhånd. De har da ikke tatt del i formuleringen, men fortolker det som kommer av føringer fra ledergruppa, og prioriterer sine tiltak, på bakgrunn av den fortolkningen.

Kommunikasjon og avgjørelser

Diskusjonen knyttet til dannelsen av nye strategier er en åpen diskusjon som alle kan ta del i. Når det kommer til hvem som tar avgjørelser knyttet til strategi kommer det klart frem at det er styret og toppledergruppa som er beslutningstakere på strateginivå. Men det kan oppstå at beslutninger blir tatt lenger ned i bedriften uten at det blir tatt opp til godkjenning. Stian forklarer at den type strategier som ikke dreier seg så mye om selskapsnivå, vil formes, dannes og godkjennes i den avdelingen det skulle gjelde, men innenfor rammene og føringene til selskapsstrategien.

Både Stian og Heidi gir uttrykk for at det er en miks av top-down og bottom-up på kommunikasjonssiden i Norsk Tipping. Stian forteller at: *“Vi har kjørt forskjellige type prosesser over det siste året hvor vi har kjørt alt fra veldig top-down prosesser, til svære scenarioprosesser med mye bottom-up logikk*”. Det kommer også fram at avhengig av hvilken

type beslutning som skal tas, så kan beslutninger tas på lavere nivåer, men ofte så kjøres de som informasjonssaker hos toppledelsen, slik at de kan si noe om dem, men ikke nødvendigvis for å få en beslutning. Heidi forklarer at det har en sammenheng med at noen ting toppledergruppen ikke kan så mye om, som overlates til andre, men hvor det allikevel er nødvendig å informere. Ideer og initiativ til nye strategier kan bli kommunisert gjennom lagene i bedriften og opp til strategiavdelingen, som vil kunne ta dette videre til toppledelsen. Men Stian påpeker at dagens rutiner rundt det å fange opp forslag og ideer fra lavere lag i bedriften, ikke er så bra som de kunne vært, dette er noe de vil jobbe med å forbedre. Heidi forklarer hvordan beslutninger leger ned i organisasjonen har blitt tatt opp tidligere:

Enkelte beslutninger har vært tatt i underliggende strategier (altså i temastrategier under selskapsstrategien), har historisk blitt fulgt opp mer på ad hoc basis i ledergruppen og ikke nødvendigvis i sammenheng med den standardiserte virksomhetsstyringsprosessen. Dette er nå endret.

Ledelse

”Lederforum” består av alle topp og mellomledere i selskapet, et knutepunkt for kommunikasjon i Norsk Tipping. De samles som regel en gang i måneden, og går gjennom aktuelle saker og ser på hva som skjer rundt bedriften. Når strategiprosesser skal kjøres, orienteres lederforumet slik at de får med hele lederkorpset, og så har hver enkelt leder ansvar til å informere dette videre til de som jobber lenger ned, og ta med seg tilbakemeldinger og respons tilbake opp i Lederforum.

Stian uttrykker det slik:

Vi (strategiavdelingen) sitter ikke å finner på ting selv og ledergruppa sitter heller ikke å finner på ting selv og bare trer ting nedover hodet på folk, det bølger litt sånn frem og tilbake. Men av og til så har vi veldig top-down styrte prosesser, men da er det med utgangspunkt i toppledelsens ønske om å trekke Norsk Tipping i en eller annen spesiell retning, eller for å få gjennomført et tiltak.

Endring i strategi og revidering i ettertid

På spørsmål rundt strategisk endring, der endringer i omgivelsene medfører behov for endring av strategi, var svarene ulike. Stian var klar på at slike situasjoner er noe som har oppstått ved flere anledninger og er noe man har en gang i hvordan man håndterer, som han forklarte slik:

Hvis det oppstår en helt spesifikk sak så forberedes den saken isolert. Også tas det beslutning på den saken, isolert der og da. For det er som regel noe som vi må beslutte. Så samordner vi med strategi etterpå. Et helt tydelig eksempel på det er tilbake igjen til

2007 - 2008, da hadde vi den svære automatreformen i Norge, hvor alle spilleautomatene ble borte ifra butikker og kjøpesenter også videre. Så hadde vi fått i oppdrag å ta over det markedet, få organisert det på en annen måte. I forbindelse med det så var det masse frem og tilbake med rettsaker og EFTA domstolen osv., som til slutt tok en avgjørelse på at dette kan NT gjøre, men under disse forutsetningene. Da var forutsetningene endra i forhold til den strategien vi egentlig hadde lagt opp, og da jobbet vi med det på den måten at vi tok den saken isolert. Vi tok en revidering av hele det business caset, så fikk vi lagt det frem på nytt i ny drakt i ny form isolert. Så tok vi en beslutning på det som egentlig var en annen en det vi egentlig hadde tatt, så fikk vi samordnet oss i etterkant.

Stian forklarte så at i etterkant av en slik endring ville strategien bli revidert, og kan ha en betydelig innvirkning på den videre strategien. Men en formell evaluering av mulighetene og beslutningene som ble gjort i en slik endringsprosess mener han at Norsk Tipping ikke har. Evalueringen skjer ikke av enkeltstående beslutninger som er blitt tatt, men av det utfallet endringen får, ved å evaluere opp mot måloppnåelsen som var satt.

Heidi derimot, kunne ikke komme på noen slike situasjoner, men la fort til at hun kanskje ikke var den rette til å svare på spørsmålet, da hun ikke har vært i Norsk Tipping så lenge. Allikevel forklarer Heidi at når det gjelder eksterne endringer har Norsk Tipping vært flink til å ligge i forkant. Hun tar eksemplet med den situasjonen de er i nå hvor markedet kan bli åpnet for nye aktører gjennom regel/lovendringer, noe som betyr en overgang fra monopol til konkurransesituasjon for Norsk Tipping i Norge:

Det vi prøver å gjøre nå er forberede oss på det som kommer, fordi det er veldig ulendt politisk landskap, så vi aner ikke helt hva som kommer til å skje. Så det vi gjør nå er at vi rett og slett, vi går inn å planlegger ordentlig 'hva vil vi med dette området'. Uavhengig av reguleringer, er dette et område vi mener er viktig for norsk tipping frem mot 2020. Hvordan ser den forretningen ut, hvordan er den bygget opp. Som vi da tror blir viktig framover. Sånn at vi er forberedt, og har tenkt å reflektert når den dagen kommer(...). Altså da har vi tenkt gjennom det på forhånd, så derfor setter vi i gang en ganske stor prosess på det nå for å unngå å havne i den situasjonen.

Det de gjør her forklarer Heidi, er en form for beredskapsplan. De ser for seg en rekke scenarioer hvor de skaper ulike retninger de kan velge mellom, basert på hva reguleringen blir. På den måten kan de til en vis grad være forberedt. Dette er en viktig del av å endre strategien mot eksterne endringer, og Heidi legger vekt på at dette er prosesser som er viktig for den videre utviklingen av Norsk Tipping sin strategi:

Denne prosessen kommer til å ta neste halvåret for hele vår enhet. Ledergruppa vil bli

involvert og mange av de som arbeider innenfor produkt og en stor del av forretningsmodellen. Vi vet ikke om monopolet vil opprettholdes eller om en annen regulering vil komme. Skulle vi få en annen regulering er det en ganske stor endring, det er viktig å være forberedt på.

Lederne har uttrykker ønske om en åpen prosess fra starten, med få begrensninger i begynnelsen:

Ledergruppen ønsker en prosess hvor man har mye tid til refleksjon og tenkning, utrede hypoteser osv. Ut fra dette gjøres analyser og utredninger. Altså en mer åpen innfallsvinkel enn at man presenterer en analyse som utgangspunkt for diskusjonene. (Heidi)

Evaluering og læringsprosesser

Evaluering er i følge Heidi en del av den daglige driften i selskapet. I handlingsplanen til avdelingene settes det opp Key Performance Indicators (KPIer), tiltak til det som skal gjøres, og oppfølging. Dette evalueres fortløpende, samt kan det gjennomføres situasjonsanalyser der man ser på blant annet hvordan det går, key issues, vurderinger, og hva som trengs å endres på i neste års plan.

Stian forklarer følgende når vi spør om læring i deres strategiprosesser:

(...) administrerende direktør i Norsk tipping, han er veldig opptatt av at når vi kjører strategiprosesser, at vi ikke snevrer for fort inn da. For når du kjører en veldig analytisk tilnærming til en prosess så kan du jo fort geleide folk i en retning som kanskje i og for seg er riktig, men hvor du går glipp av en hel røys med muligheter fordi du ikke har klart å være åpen nok i begynnelsen(...) Tenke litt friere og så får man heller prøve å begrense etterhvert.

Stian forklarer at selv om man forsøker å være beviste på å være åpne i starten, ender det ofte opp med at man går veldig mye i den retningen som man har gått i tidligere.

Eierskap og omgivelser

Norsk tipping er et statlig heleid aksjeselskap som eies av kulturdepartementet. Det gjør at selskapet har særlovgivning rundt seg, som påvirker måten de jobber med strategi på. Norsk Tipping er regulert gjennom vedtekter for selskaper spesifikt, men også gjennom pengespill loven. Kulturdepartementet kan komme med instruks, og Norsk Tipping må ha godkjenning fra kulturdepartementet for å kunne gjennomføre sine planer. Norsk Tipping har i dag enerett på noen områder, men med en ny regjering og ny politikk rundt pengespill, står Norsk Tipping ovenfor endringer der man i fremtiden kan se for seg større konkurranse fra utenlandske

spillselskaper og lignende.

Oppsummering fra Heidi:

Strategiutforming handler ikke om å lage et dokument. Det er veldig lett at hvis man opplever at verden er kaotisk så lager man dokumenter for å beskrive det for å få det tydeliggjort. Gjerne lange dokumenter også(...) Jeg tror strategi som fag fungerer best når man klarer å holde seg på et høyt nok nivå, og at prosessen rundt er lagt opp slik at man får med seg menneskene underveis. Og at det er enkelt for folk å skjønne hva er det jeg skal bidra med her. For da får du den entusiasmen og gleden, og lysten til å bidra og man ser hvor man hører hjemme. Det tror jeg er nøkkelen til strategi. Jeg tro det å gjøre det enkelt og lett å forstå, og å involvere er et forbedringspotensial som vi har.

Hvorvidt Norsk tipping er fleksible:

Norsk Tipping er grundige i måten man planlegger og utarbeider strategi. Det gjør at man har en god forståelse av hvor man skal. Man har også en god likviditet. Begge deler bidrar til en fleksibilitet i organisasjonen. Det store forbedringspotensialet ift. fleksibilitet ligger nok mer i måten vi strukturerer prosessene våre på i forretningen enn i selve strategiutforming. (Heidi).

Stian: “(...) på enkelte områder så har vi en veldig tydelig retning og mål med hva vi ønsker å oppnå, men veldig ulne, litt dårlige beskrevet planer for hvordan vi faktisk skal gjøre det. Mens på andre områder er vi veldig detaljerte”.

4.3 Norwegian

Utgangspunkt

I Norwegians finansavdelingen utarbeides budsjetter med ett års horisont, og prognoser med 18 mnd. horisont som ligger til grunn for strategitenkningen. “En prognosemodell som da ser 18 mnd. frem(...) som egentlig ligger til grunn for de, ikke beslutninger nødvendigvis, men de risikovurderingene vi gjør. Det er da mat til Bjørn i strategitenkning, og det er mat til styret for å håndtere risiko” (Frode). I tillegg til disse har Norwegian en fem og ti års plan for større strategiske valg, som flykjøp.

Frode forklarer at de har forsøkt å strukturere prosessen i form av møter og en møteplan. I tillegg til dette har de budsjett-kick-off hvor de drar fram strategisk tenkning, og de har forsøkt å ha en hvis rytme på dette. Han forklarer derimot at det har vist seg at de ikke følger den helt, noe som kommer av de daglige prosessene:

(...) vi møtes en gang i uka, Bjørn og ledergruppa si, det er diskusjoner rundt det som må diskuteres, som igjen handler om å forbedre oss vil jeg si da. Du sitter ikke i ledergruppa en gang i uken for å diskutere standard agendapunkter og gjentar det, det er litt levende agendapunkter.

Disse ukentlige møtene benyttes for å ta tak i utfordringer på det gitte tidspunktet: *“(...)det er kanskje ikke en strategiprosess, men veldig mye løpende diskusjon som handler om å nå selskapets mål, og er da i min verden inne i strategiarbeid med en gang, fordi du hele tiden arbeider med å håndtere det som ikke fungerer optimalt, driver hele tiden forbedringer.”* (Frode). Frode sammenligner deres prosesser med skolebøkers beskrivelse, hvor man skal ha; *“(...)’strategimøte en gang i året med ledergrupper’, litt sånn statisk prosess”*. Han mener dette egentlig ikke fungerer, men det kan være fint å ha som *“rytme og drivkraft”*.

Norwegian har en tilnærming der strategiske spørsmål adresseres hele tiden, som til slutt ender opp i de årlige/halvårlige møtene som da er oppsummering av det de gjennom året har funnet ut og håndtert: *“Strategiprosessen da, tenker strategi hele tiden; forbedre, forbedre, forbedre, hvordan nå mål, også blir det mer oppsummering og forandringer i de mer satte møtene. Også må det til styre for forankring der, også er det ut å på en måte fortsette med det man hele tiden gjør”* (Frode).

På spørsmål om hvordan disse strategiene er formulert, forklarer Frode at de ikke har et strategidokument som han kan trekke fram på 70 sider, det eneste som ligger til grunn her er Power Pointer og presentasjoner *“som er en oppsummering av det, fra de forskjellige avdelingslederne og nivå 2 lederne, hvor man da dokumenterer og drøfter strategi”*. Når vi ønsket å utdype dette hvorvidt det kan kalles formelle dokumenter, forklarer han at dette er da det formelle. Det skiller seg fra det som står i skolebøkene i den forstand at det er ikke: *“stemplet strategidokumenter, datert slik og slik, sendt hit og hit, summert, som man bruker tre uker på å skrive, renskrive og sjekke”*, men det de har er disse Power Pointerne, den enkeltes verk: *“Det kan jeg putte i en boks, si strategidokument”* (Frode).

Kristine forklarer også at det ikke ligger noe strategidokument ute for alle, strategi er heller innarbeidet i organisasjonskulturen, hvordan det er og hvordan det skal være, det er *“uskrevne regler”*. *“Organisasjonskulturen er nok viktigere i Norwegian som en del av strategien, enn at det er noe nedskrevet”* (Kristine). Frode forklarer eksempelvis at det i avdelingen Network og Revenue ligger en mengde data til grunn for analyse, som kan skape grunnlag for en strategisk

beslutning. *“Mye av vår strategitenkning er ren strategisk tenkning, mye analyse ja, men du kan også ta viktige beslutninger basert på en rekke logiske resonnement”*. Dette eksemplifiserer han med å sette det litt på spissen;

«Bør vi kjøpe fly», vi er et flyselskap, «ja», det er veldig enkelt, det er ikke noe å vurdere. Så går du videre med den prosessen, skal du, så kommer analysekorpset inn, ‘det er alt for dyre fly, businesscaset vårt tåler ikke så dyre fly’. Men da har du allerede sagt at du må ha fly. Du trenger ikke noen til å fortelle seg at dette er for dyrt, satt på spissen, du trenger bare å krangle så lenge med han selgeren at du får det billig nok, til at det fungerer i businesscaset dit. Du må ha fly hvis du er et flyselskap.

Allikevel forklarer Frode at ved større strategiske tenkninger, som det valget for kjøp av et stort antall fly, ligger det både langsiktige prognosemodeller og markedsanalyser.

Norwegian har den overordnede langsiktige strategien som går på lave kostnader, men det ligger et noe friere handlingsrom for hvordan man skal oppnå dette. Blant annet sier Frode at når de gjorde det store oppkjøpet av fly så:

(...) var det nok å si dette; ‘disse flyene kommer’, da vet folk hva de må gjøre”, altså valgene tar de ansatte som arbeider innenfor hvert område, men innenfor målgrunnlag og gitt verdier. Noe forsøker de å “dytte” ned i organisasjonene, men dette bare for å skape litt struktur, det er blant annet her disse møtene kommer inne, for å ha noen milepæler. “Men så er det, det lever, det er det du må forstå.(Frode)

Deltakere

Da vi spurte Frode hvem som var involvert i strategiprosessen svarte han følgende: *“‘Alle’ er involvert”*. Det han legger i dette er at i den kulturen som Norwegian har hatt, med Bjørn Kjos i spissen, så har de vært veldig åpne for å høre alles oppfatning, meninger og råd. Noe som han sier handler om hvordan de skal forbedre seg og hvordan de skal nå målene: *“Så alle er med på å drive oss framover”*. Allikevel forklarer han at hvis du skal konkretisere måloppnåelse eller hvordan nå målene så må man ha en mindre gruppe. Her har Norwegian da en styrende ledergruppe med utvalgte nivå 2 ledere, 10-15 man, som ledes av Bjørn Kjos. Denne gruppen holder da strategidiskusjoner en til to ganger i året. I tillegg så møter de en gang i året med styret for å forankre tankene og ideene hos dem. Det er også fortløpende møter hver mandag, *“(…) de som er med i strategigruppa, som jeg sier er 10-15 mann, aldri tilstede samtidig, men fordi vi møtes hyppig så er det størrelsen på teamet da, en kjerne mennesker som er involvert i den”(Frode).*

Strategiens opphav og initiativer

På spørsmål knyttet til hvor strategier oppstår i Norwegian, svarer Frode at den oppstår på flere nivåer, både hos toppledere, ledergrupper og hos nivå 2 ledere. Han påpeker også at gjennom utviklingen og veksten av Norwegian har det gått mer mot at strategiinitiativet i større grad ligger på nivå 2 ledere, i motsetning til ved oppstart hvor det var *“kanskje 3-4 menn som satt å knekte ut koden”*.

Det lever, det initieres flere steder kanskje lenger nede i systemet også. Også er vel saken igjen at, mitt perspektiv da, at når du har, og som vi har en del av, mennesker i sin rolle som jager forbedringer hele tiden, eller jager måloppnåelse, som for oss da er veldig enkelt å få kostnadene ned, så er det i manges tenkning, kostnadsreduksjon eller effektivitet hele tiden, så da initieres det på alle nivåer (Frode).

Dette betyr ikke nødvendigvis at man *“effektuerer ideen”*, så Frode påpeker at det ofte er slik at man da må kommunisere, enten oppover i systemet eller sidelengs, *“til noen som evner å si ‘dette må vi jo bare gjøre’, og durer inn til Kjos å legger veldig raskt fram en tenkning om hva vi bør gjøre, også får han aksept for det”*. Kristine forklarer at strategier kan oppstå på lavere nivåer, dette fordi det er de som faktisk har kunnskapen om det som gjøres.

Ja jeg føler at vi som, i alle fall vi som arbeider på operasjonell, det er mye vi kan, som ikke de som lager strategien faktisk kan, fordi vi ser jo hvordan det fungerer fra dag til dag, og jeg føler virkelig at vi blir hørt. At hvis vi må gjøre om på noe, så gjør vi om på det, og da hører de på hvordan, hva vi mener også må kanskje strategien gjøres om etter det. (Kristine)

Hvorvidt det er rutiner på hvordan forslag blir tatt opp, forklarer Kristine at det ikke er noen rutiner, dette fordi selskapet har vokst så fort, og at *“(…) her snakkes det over kaffeautomaten, eller sender en mail, og det samme, jeg kan sende en mail til Bjørn Kjos, og får nok svar”*.

Videre forklarer hun at det er et pågående arbeid for å lage noen rutiner på en rekke områder, noen rutiner er det de selv som forsøker å bygge opp og ser selv hva som fungerer, så hun føler en deltakelse i prosessene hele veien.

Begge intervjudeltakerne gir et inntrykk av at det er mulig for hvem som helst å komme opp med ideer, men Frode påpeker også at disse kommer gjennom ulike foraer, som også tas aktivt inn i strategiprosessene. Frode sier bland annet at *“folk trapper opp hos Kjos, eventuelt andre steder, å tegner og forteller og ivrer av ideer”*. Det at Norwegian har det man kan kalle en *“flat”* struktur, gjør at det er enkelt å komme med initiativer og få aksept: *“Det er noe av, for å si det*

enkelt, drivkraft som er veldig bra(...) flat struktur, lett å komme til å få aksept, og du har toppledere som sier 'kjør på', dette vet vi er i henhold. Også arbeider vi litt baklengs for å få med resten av selskapet i tenkningen" (Frode).

Ved spørsmål knyttet til rutiner eller mekanismer for å fange opp forslag forklarer han at de blant annet gjennomfører think-tanks hvor de samler fagmiljøer, nøkkelpersoner og diskuterer et mulighetsrom. Han forklarer også at: *"Vi er veldig flinke til å gå rundt å sette i gang folk med tenkning, 'nå må vi sann her', han ser hvilke prognoser hvor det bærer økonomiske, og utvikling i industrien så setter han i gang foraer til å tenke, også bringer vi disse foraene inn i større foraer for å dra det videre, forankre og få kraft".*

Kommunikasjon og Avgjørelser

Hvis det er strategiske beslutninger som tas på de formelle møtene så er det en flyt av kommunikasjon via de deltakerne som er der, og de må formidle dette videre ut i organisasjonen. Strategiene kommuniseres blant annet gjennom Kjos på hvert budsjett-kick-off hver høst, i tillegg til en rekke strategisamlinger i løpet av året. Disse samlingene er for å forankre tankegangen i større foraer, og deres ansvar er å videreformidle dette.

På spørsmål knyttet til om avgjørelser kan iverksettes uten godkjenning fra et høyere nivå svarte Frode følgende:

(...)andre ledernivåer kan nok gjøre og har gjort ganske mye på egenhånd, men dynamikken vår da er slik jeg oppfatter det at for det meste at man forankrer gjerne den tenkningen man har. Du tar fullmakt for å kjøre og gjennomføre strategien, men du vil, de fleste forankrer den, tar den tilbake til et fora med flere mennesker, enten formelt eller uformelt, og orienterer om den retningen.

Videre forklarer han at det for eksempel ville vært uheldig hvis man gjennomfører det man trodde ville bidra til måloppnåelse, ikke gjør det, fordi man på et lavere nivå ikke ser hele bildet. *"(...)det bør opp for forankring slik at du kan ta hensyn til andre lederes ansvarsområders påvirkning".* Hvorvidt det har vært tatt avgjørelser på lavere nivåer og hvor det har oppstått konflikt svarer Frode at det har hendt, og sier videre at dette kommer av at man er *"mange som ikke nødvendigvis er like eller som tenker likt".* Det har hendt at det er gjennomført tiltak *"uten å forankre, så krasjer det fordi det påvirker andre avdelinger som ikke er innforstått med at endringer kommer"*(Frode). Noe også Kristine forklarer, det er gjort ting med fokus på

effektivitet, men som kanskje ikke ble helt riktig på grunn av manglende informasjon/overblikk. Videre forklarer Frode at de ser ofte det positive i det, for hvis man har initiativtaker og implementerer som har *“huet på rett plass”* så er det ikke noe problem at det blir litt *“støy og bråk”*. *“(…) greit da var det misforståelse fordi det gikk fort, vi burde ha informert, men da er i utgangspunktet det du har satt i gang riktig, og da går det an å bygge videre på det”*.

Angående om de har noen som tar endelige avgjørelser svarer Frode følgende; *“(…)Ja og nei, jeg vil jo si at i en strategisk, det vi beslutter er en strategisk retning, så ja den er besluttet, men løsningen for å nå målene eller kommer i retning, de løsningene er nok ikke nødvendigvis ferdig, slik at du vedtar de”*. Fokuset er å ha en retning; *“Så lenge man har retning... så kan man på lavere nivåer execute mot de målene”*. Dette bekrefter også Kristine, da hun forklarer at når den overordnede strategien er satt, så vet man hva man skal gjøre, hva som er hver enkeltes ansvarsområde. Avgjørelser i bedriften forklares av Kristine at *“(…) er ikke tungrodd i det heletatt”*. Mindre avgjørelser tar de selv på eget nivå, men hvis det er større endringer kan man ta det til sin nærmeste leder, som tar det videre til styret hvis nødvendig.

Endring i strategi og revidering i ettertid

Flybransjen er en bransje der lovverk og reguleringer er mange, og kan varierer fra land til land. Bare de siste ti årene har bransjen sett store endringer, endringer som har satt sitt preg på Norwegians utvikling av strategi. Frode gjør det klart at dette er en del av hverdagen og den kontinuerlige strategiprosessen hos Norwegian. *“I det øyeblikk det hindret er et hinder du ikke kommer rundt, så må du jo tilpasse strategien din”*. Han legger også vekt på at det å være dynamisk og raskt kunne ta avgjørelser som igjen er med på å endre den strategiske retningen er noe det er kultur for i Norwegian:

Det som er smart på ett års horisonter kanskje ikke smart på 2 eller 5 års horisont. Og da kan vi ikke sitte å vente på et årlig strategimøte for å diskutere dette, men da er du rett inn i en diskusjon: hva gjør vi? Det er de møtene vi har hver mandag, hvor dette kommer opp i diskusjon. Og for jeg mener at strategiprosessen løper egentlig hele tiden. (Frode).

Han legger heller ikke skjul på at kvaliteter knyttet til å kunne se nye løsninger, tenke nytt og utfordre de gamle gjøre måtene, og ikke bare gå i samme gamle spor, er noe han ser etter i de ansatte. Han legger til at selv om mennesker ikke nødvendigvis er så glad i å gjøre endringer av natur, så er det det å klare å gjennomføre endringer som kan være viktig for selskapets fremtid:

(...) du må endre og være forberedt på å endre retningen på skuta hele tide. Det øyeblikket du ha satt seil og nå er det bare rett fram, så skjer ett eller annet og du må endre retning. Du skal rett fram, bort dit, men det er ikke en rett linje(...) Bjørn liker Darwin og endringer, og adapt to change, den sterkeste er ikke nødvendigvis den som er fysisk sterkest, men den som tilpasser seg. (Frode)

At slike endringer har en betydelig innvirkning på strategiens utvikling, er noe han kan bekrefte og legger til: *"Det finnes ikke noen endelig strategi, det dokumentet jeg sier vi ikke har, det finnes jo nettopp ikke fordi det tar for lang tid å lage det formelle strategidokumentet, så innen det er ferdig så har strategien endret seg"* (Frode).

Når det gjelder evaluering i ettertid sa Frode både ja og nei til at dette var noe som finner sted i Norwegian. Det er ikke formelle evalueringsprosesser, men mer en fortløpende tilbakemelding på hva fungerte og ikke. Han presiserer at det ikke blir lagt vekt på å påpeke at noe har gått dårlig. Det blir heller lagt vekt på å rose de som kommer med initiativer som viser seg å være bra, og ta lærdom av alle initiativer, både det som gikk dårlig og det som gikk bra.

Evaluering og læringsprosesser

I Norwegian gjennomføres det i finansavdelingen vurderinger om hvorvidt man lyktes med ulike businesscase eller ikke. Det er ikke slik at man kjører store oppsummeringsmøter hvor man vurderer hvor *"dårlige var vi"*, for det er som Frode sier, da får du vite akkurat hvor dårlige vi var, fordi det er fokuset. I Norwegian er det mer fokus på å ha de riktige menneskene, som evaluerer seg selv og skjønner hva som gikk galt, og lærer noe av det selv. Frode sier *"(...)også siler de seg selv bort de som ser halvtomme glass"*. Kristine bekrefter dette: *"(...) alle har så mye å gjøre at man ser hva som fungerer og ikke, også må man bare ta action selv. Så det er et stort ansvar på hver ansatt, så du kan ikke bare sitte å forvente at du får ting levert, for det skjer ikke. Men det lærer man jo utrolig mye av, og det er det som er utrolig gøy"*.

Omgivelser

Kristine forklarer blant annet at en grunn til at det ikke er så mange rutiner og mye ikke er strukturert i veldig stor grad er fordi det har vært og fortsatt er en ekstremt rask vekst i Norwegian. Her sammenligner hun med SAS hvor ting er mer strukturert, noe de også har merket på de ansatte som har kommet fra SAS, som har vært mer vant med rutiner og som finner overgangen stor til en stilling hvor man bare handler.

4.4 Case NSB

Utgangspunkt

I NSB lager de strategier på konsernnivå, i tillegg har forretningsområdene en egen strategiprosess for å danne egne strategier. Konsernstrategien går mye på porteføljestrategi, hva skal NSB eie av forretningsområder og hva slags posisjon skal de samlet sett ha innenfor industriene. Strategiene innenfor hvert forretningsområde vil bli som Erik forklarer det *“(...) et speilbilde av hvordan konsernets strategi er for den perioden for det forretningsområdet”*.

Konsernstrategien forklarer Erik at det er han som har ansvaret for, men i prosessen er konsernledelsen involvert, typisk som beslutningstakere, det er de som bestemmer hva strategien skal være. *“Strategiavdelingen legger føringer for arbeidet og utarbeider forslag som så diskuteres og besluttet i konsernledelsen”*. I denne prosessen har de en gruppe mennesker som er ansvarlig for analysearbeidet, de er inne for å: *“(...) se på rammebetingelser, ser på hva vi tror, hvordan markedet vil utvikle seg, hvordan vi tror at konkurransesituasjonen vil utvikle seg, hvordan vårt konsern står oppi det hele, hva er våre styrker og svakheter. Også er det en del arbeid rundt dette med å se på strategiske scenarioer”*(Erik). Han forklarer at i den første fasen er det mange involvert, og her bruker de også gjerne eksterne rådgivere hvis det er mye arbeid.

(...) typisk vil jeg og min avdeling ha ansvaret for å formulere konsernstrategien, foreslå den, også vil det komme noen justeringer i konsernet, også sier man ‘ok, så gjør vi noen justeringer også gjør vi det, ja fint vi setter stempel på den, beslutter den’ og i den ligger det også et opplegg for hvordan vi skal gjennomføre den(...).

Strategien oppstår på bakgrunn av årlige strategiprosesser, i tillegg til at de hvert fjerde år kjører en større strategiprosess hvor man går grundigere til verks hvor man gjennomfører større analyser for å se på rammebetingelsene og lignende. Disse årlige prosessene er da en *“(...)light versjon for å se på er det ting som har endret seg”*(Erik). De kjører ikke store strategiprosesser hvert år, *“(...)for det er ganske krevende”*. Videre forklarer Erik at *“(...) man kan jo ha gode og betydelige diskusjoner rundt strategien, selv om man ikke kjører store prosesser rundt analysedelen da”*. Så det er slik at det er årlige prosesser i forretningsenhetene, *“(...) også må det sys sammen på toppen, og den rollen er det vi som har”*.

John Emil forklarte NSBs strategiprosess for forretningsområdene slik:

Når vi lager en strategiplan så har vi en 5 års horisont på den. Det er en årlig runde på å gå gjennom strategien. Den kan være kort, eller det kan være dypere, men som regel så er det en rullering på strategien på årlig basis.

Som regel legger man til grunn en standard strategimodell, som man jobber ut i fra. Kartlegge eksterne og interne premisser, analysere de, lage en SWOT, definere målbilde, mål, definere/etablere strategier for å nå målene, og etablere handlingsplaner for å gjennomføre strategien. (John Emil).

John Emil forklarer videre at strategiprosessen i forretningsenhetene vil avhenge noe av omgivelsene, det vil bli satt i gang betraktelig større prosesser hvis det er store utfordringer i omgivelsene. Hvis det motsatte er tilfellet, gjør man heller en liten prosess hvor man bare oppdaterer strategien: *“(...) Det kan være at det er større utfordringer, desto viktigere er det å ha en litt tung og involverende prosess. Når det går veldig bra, så bare oppdaterer vi den og bruker lite tid på den, og et færre antall mennesker er med å oppdaterer strategien.” (John Emil).*

På spørsmålet om hvorvidt man implementerer basert på den planen som er satt eller om det vil være åpent for endringer forklarer John Emil at det alltid vil være åpent for justeringer: *“det er mye du kanskje ikke har tenkt på”*. Videre forklarer han at det er viktigere å ha klare mål, enn en plan for de ulike aktivitetene: *“Men det er viktig å ha klare mål. Holde fast ved målene, det er mer viktig en de planlagte aktivitetene. De må du være beinharde på, det er dit vi skal”*. I tillegg forklarer Erik at NSB er flinkere til å planlegge enn å følge planen i ettertid, slik man kanskje skulle ønsket: *“(...) hvis jeg skal være litt slem med meg selv, så er det fair å si at vi er nok flinkere til å legge planer enn å gjennomføre dem, og å styre dem og følge dem opp, og sørge for at vi fikk de effektene ut av dem som vi hadde lagt opp til”*.

Deltakere

Angående om det er åpen diskusjon rundt strategi og om hvem som helst kan komme med innspill svarer Erik følgende:

Nei. Jeg vil si at det er ganske sånn tradisjonell tilnærming til det, nå skal ikke jeg si for sikkert, jeg kjenner ikke detaljene til alle prosessene i alle forretningsområdene, men tror stort sett gjennom hele konsernet så er det ganske tradisjonell tilnærming til strategiarbeid. Det er ledelsen primært som driver prosessene og er involvert i den prosessen. Det er noen av disse forretningsområdene som har ganske store ledergrupper, så sånn sett så er det jo mange som er involvert, men at det er mange nedover i organisasjonen på nivå 3-4, det tror jeg ikke.

Slik John Emil forklarer strategiprosessen for forretningsområdene så har man ofte en prosjektleder for strategiprosessen, som også har en prosjektgruppe med utvalgte mennesker med seg. Videre forklarer han at det er ofte ei styringsgruppe involvert i prosessen også, det er ofte ledergruppa som inntar denne rollen. Så kan man i tillegg ha ei referansegruppe som kan bidra med innspill, personene i referansegruppen er ofte valgt ut fra interessenter i bedriften. Det er da prosjektgruppen som kommer med forslag til formulering av strategien, men denne endres og besluttet av styringsgruppen. John Emil forklarer også at det er en stor virksomhet og det er derfor vanskelig å involvere folk fra alle avdelingene som blir berørt. Det vil heller være et utvalg av *“ressurspersoner fra deler av miljøet, fra ulike nivåer som representerer ulik kompetanse og kunnskap”*.

Strategiens opphav og initiativ

Som tidligere nevnt så har man i NSB strategiprosesser både i konsernet og egne strategiprosesser for hvert forretningsnivå. Strategien vil utvikles gjennom prosjektgruppene på forretningsnivået og i konsernet vil det være en dialog og utvikling mellom strategiavdelingen og konsernledelsen. John Emil forteller: *“Jeg tror vel at mesteparten av ideene og initiativene kommer fra ledelsen, det vil jeg si. De som jobber med dette, de som har dette som tema. Men det er helt sikkert mange eksempler på at initiativene kommer fra ansatte”*. Han gir ett eksempel hvor forslaget kom fra en konduktør på Gjøvikbanen, eller fra en kunde via ham, og som da ble gjennomført. Så slik å forstå kommer det innspill fra ansatte også, men oftest kommer ideer fra ledelsen.

Kommunikasjon

NSB er en stor organisasjon der mye av kommunikasjonen skjer top-down. John Emil sitt synspunkt på dette var: *“Det er vel mest top-down kanskje, i en så stor organisasjon, så er det jo et vell av informasjonskanaler. Det er de digitale kanalene med intranett som den viktigste, som når ut til mange. Og det er allmøter, oppslag og(...) Det er nok mest top-down, vil jeg si”*.

På spørsmål om NSB har noen rutiner for hvordan forslag og ideer fra lavere i organisasjonen blir tatt videre, svarte John Emil: *“Jeg tror nok ikke jeg kan si at det finnes en rutine som er beskrevet og som ligger i et styringsdokument. Jeg tror det er mer en holdning til ting at du er nysgjerrig på andre. At du har en dialog og at du treffer medarbeiderne”*. Han påpeker også

hvor vanskelig det ville være å gjennomføre i et så stort selskap, men at lagene med ledere nedover i organisasjonen snakker med hverandre og kan bringe ideer og initiativ opp hvis det skulle oppstå.

Erik forklarer også at: *“Det er mye top-down kommunikasjon av det(strategi)”*. Det er, sammen med konsernsjefen, kommunikasjonsavdelingen på konsernnivå som får i oppdrag å kommunisere den nedover, over intranett og allmøter. Mens konsernlederne *“(…) gjør det mer i tråd med sin jobb som leder av de fem forretningsområdene. så jobber de det nedover i sine organisasjoner”*.

Avgjørelser

Når det kommer til hvem som tar avgjørelser i NSB svarer Erik at når det gjelder konsernstrategien så er det konsernsjefen. Det er også indirekte konsernsjefen som tar avgjørelser for forretningsområdestrategiene også *“gjennom beslutning i styrene i forretningsområdene (hvor konsernsjefen er styreleder) eller konsernledelsen”*. I NSB er det i tillegg slik at konsernledelsen er de som også styrer de enkelte forretningsenhetene. John Emil forklarer at NSB har noe som heter *“styrende dokumenter”* hvor det er definert hvilke beslutninger som behandles hvor og som legger rammer for hva som kan besluttes i forretningsområdene. Avhengig av størrelse og omfang, og hvor viktig beslutningen er. Dette betyr da og som han bekrefter at noen endringer/avgjørelser kan tas på lavere nivåer uten at det tas videre opp: *“Det innebærer at forretningsområdene kan ta en rekke beslutninger uten å gå via konsernledelsen, det kommer an på en rekke faktorer, hvor stor er denne beslutningen, hvor prinsipiell er den?”*. I forhold til avgjørelser forklarer han at det er et styre for hvert forretningsområde, og det er de som i tilfellet tar beslutninger.

Ledelse

Det er viktig i forståelse av strategiprosessen i NSB å være klar over at de lederne som sitter i konsernledelsen, er også de som leder forretningsområdene. I tillegg består konsernledelsen av CFO, direktør for HR og Erik. Som tidligere nevnt, *“Hver av datterselskapene (aksjeselskapene) har sitt styre. I tillegg finnes det et eget styre for konsernet. Konsernsjefen i NSB er styreleder for alle datterselskapene. I tillegg sitter flere av lederne i konsernledelsen, i datterselskapene styrer”*.

Skille mellom implementering og formulering

Når det gjelder om det er de samme som formulerer som implementerer strategier i NSB, kom det frem at det kunne være forskjellige personer.

Når vi formulerer strategien, så kan vi godt ha med folk fra ulike deler av organisasjonen, ulike nivåer, ulike fagområder osv. som er med å formulere strategien. Og så skal den implementeres, men det kan godt være noen andre, for det er så mange som skal bidra i den implementeringen. (John Emil)

(...) implementeringen vil foregå i diverse prosjekter. Som har sine prosjektledere og sine prosjekteiere, for konsernstrategien for å gå tilbake til den, så vil jo det være konsernledelsen som beslutter også de og følger opp implementeringen også vil det være en typisk styringsgruppe for alle de prosjektene. (Erik)

Endring i strategi og revidering i ettertid

Endringer i omgivelsene er noe NSB preges av, og som gjør strategiarbeidet krevende. Erik forklarer at de siste 12 mnd. har de vært i en fase hvor de har sett mye på endringer i rammebetingelsene, dette fordi de tror at det kommer til å oppstå ganske store endringer her, noe som har endret strategien drastisk de siste 12 mnd.

Den strategien som ble lagt for et drøyt år siden, den har vi snudd helt om på. Fordi vi har brukt mye tid nå, de siste 12mnd, etter at jeg kom inn, brukt mye tid på å se på endringer av rammebetingelsene, og fremover tror vi at de endringene kommer til å bli ganske store, noe som gjør at vår strategi nå, er helt annerledes en slik den så ut for 12mnd siden.

En slik prosess forklarer Erik er utfordrende for et stort konsern slik som NSB, fordi kommunikasjon av strategien er en krevende prosess.

Det er utfordrende, å kommunisere, vi er et veldig stort konsern som, i antall mennesker. Vi er et av Norges største i antall mennesker. Så det er klart at det å få oversette en strategi nedover i organisasjonen er ganske, i et så stort selskap som oss, krevende. Og når man da ett år senere sier noe helt annet, er det ennå mer krevende(...).

Denne endringsprosessen er avgjørende for videre utvikling av strategi, og Erik forklarer at de ikke har noe annet valg enn å endre seg når rammebetingelsene endrer seg, de er nødt til å tilpasse seg hele tiden. Ledelsen må ta strategiske beslutninger etter hvert som nye situasjoner oppstår, da det er viktig for utviklingen av strategi. Erik sier at det er som John Maynard Keynes sier det: "When the facts change, I change my mind".

(...) det er nok en større utfordring for oss, eller for NSB konsernet enn for mange andre store selskaper, fordi man har ikke vært vant til så veldig store endringer her. Hvertfall ikke med kontinuerlige endringer, det har vært, mitt inntrykk da, at det har vært ganske satt, relativt lite endringer.(Erik).

John Emil forklarer også at det hender at man har situasjoner i eksterne faktorer som har medført at de har måtte tatt avgjørelser som ikke nødvendigvis hang sammen med strategien som lå til grunne, de har måttet handle først for så å korrigere strategien i ettertid. Han er klar på at slike situasjoner er avgjørende på hvordan strategier endres i selskapet, men legger til at det vil alltid komme an på situasjonen og størrelsen av endringene. Når det gjelder hvordan slike endringer blir tatt opp i ettertid og hvordan man lærer av de valgene man har tatt rundt strategi, sier John Emil dette:

Du etablerer en strategi og så gjennomfører du den. Også ser du hva blir resultatene, så ser du om dette gikk bra eller dårlig. Hvis det går dårlig så vil man jo korrigere strategien veldig ofte: se hva har vi gjort galt her, hva må vi gjøre andreledes og sette opp en plan på det. Resultatene av slike strategivalg får fort implikasjoner for den videre strategien, det kan være en liten eller stor korrigering, det kommer litt an på.

I ettertid blir det foretatt en evaluering av hvordan endringene har fungert og hvor gode beslutningene var, i følge John Emil. Han utdyper at hvor stort apparat som blir satt i gang med å evaluere, kommer an på hva slags endringer i strategien som har blitt foretatt. Han forteller også at man forsøker å dra lærdom av de prosessene man har vært gjennom ved endringene, som man igjen kan benytte ved en senere anledning: “Vi har basert på erfaringer vi har gjort, etablert rutiner, hvordan gjør vi strategiske oppkjøp. Vi har ikke lyktes hver gang med det, og så har vi etablert rutiner som ligger i styringssystemet vårt, dette er stegene du skal gå gjennom når du skal gjennom et oppkjøp, for eksempel”.

Evaluering og læringsprosesser

Erik forklarer at det etter hans oppfatning er liten grad av evaluering av beslutninger som er tatt, det er heller fokus på å se fremover. John Emil forklarer også at det ikke er noen form for rutiner for å evaluere utfallet av strategier, men at det heller er en læringsprosess for de som er involvert. De involverte ser hva som fungerer og ikke, også bygger man seg erfaring på bakgrunn av dette, og tar det som har fungert videre.

Eierskap og omgivelser

Konsernet er eid av samferdselsdepartementet, og de er relativt tålmodige, “så de er ikke så forretningsmessig i sin tilnærming, de er ikke John Fredriksen ikke sant, som skal se tall i morgen”. Det at man er en statlig eid bedrift, sier Erik, ikke påvirker prosessene som sådan, men det strategiske mulighetsrommet er noe begrenset. I tillegg ligger det i å være en offentlig bedrift at man skal fylle en samfunnsrolle, fokuset er ikke bare på penger, lønnsomhet og avkastning.

I NSB er det tilsvarende monopol på persontog siden, mens de andre forretningsområdene er konkurranseutsatt. Det som NSB står ovenfor nå er hvis også Persontogsiden blir konkurranseutsatt som er et stort tema for tiden. Det at NSB er et statlig heleid selskap legger noen føringer for strategien. John Emil la vekt på dette og forklarte situasjonen slik:

Det er jo en rammebetingelse når vi ser på strategien vår. Så det er jo viktig at staten eier NSB, og staten gir noen føringer for oss og de må vi forholde oss til. Så det er en veldig viktig rammebetingelse, som kunne vært annerledes med en privat eier. Og sånn er det bare, eieren har noen føringer og rammer som vi må forholde oss til. Så det er viktig.

Oppsummering Erik

(...) det at vi er konkurranseutsatte virksomheter, gjør at vi opplever ikke at vi har mye tid på oss i forhold til de prosessene. Jeg vil jo heller påstå at vi er for dårlige til å gjøre ordentlige analyser, før vi tar beslutninger. Jeg mener at det er noe vi må styrke oss på. Vi tar for mange beslutninger på magefølelse, og hvordan vi tror verden ser ut. Jeg er pådriver for at vi skal ha mer faktabaserte analyser, som grunnlag av strategiske beslutninger (Erik).

5. Analyse

I dette kapitlet ser vi på resultatene fra hvert casestudie i lys av teorien og gjør en vurdering av i hvilken grad vi kan si at strategiske teorier samsvarer med bedriftenes strategiprosesser. Vi vil også se på forskjeller og likheter ved strategiprosessene hos de fire bedriftene, og se på dette i lys bedriftenes omgivelser.

5.1 Strategiutvikling

Mintzbergs og Waters' (1985) teori om strategiformasjon beskriver realiserte strategier som en blanding mellom mente og fremvoksende strategier. Våre funn går i retning av å støtte denne modellen. Det kommer klart fram i alle bedriftene at noe av strategien er ment, mens andre har vokst frem i sammenheng med endringer som bedriftene har måttet tilpasse seg. I hvor stor grad strategiene var karakterisert av det ene eller det andre, varierer i de fire casene.

5.2 Planleggingsskolen

Ett likhetstrekk mellom casene er at alle bygger på det de selv kaller *overordnet strategi*, som gjelder for hele bedriften. Dette fungerer som et felles overordnet rammeverk, som har som mål å favne hele bedriften. Denne formen for strategi ser vi tar i all hovedsak for seg spørsmål rundt hva slags type bedrift man vil være, i hvilken retning man ønsker å gå og langsiktige mål. Her finner man gjerne regler og tanker rundt hvordan man ønsker, og ikke ønsker å drive business. Hos Jotun skal de blant annet ha organisk vekst og globalt syn med regionalt og lokalt fokus. Jotun kaller dette overordnet strategisk retning. Hos Norwegian ligger det en enkel overordnet strategi. Alle i bedriften har et klart bilde av strategien og den danner et utgangspunkt for alle avgjørelser; lavkost. Norsk Tipping har som mål å bekjempe negative konsekvenser av pengespill, samt å tilby ansvarlig spillvirksomhet og tjene penger til samfunnsnyttige formål. NSB spiller en samfunnsnyttig rolle og målet er blant annet å være en ledende aktør i transportmarkedet, ha tilfredse kunder og ikke skade mennesker og miljø.

Disse overordnede, litt grove punktene som bedriftene kaller strategier flyter over i det teorien kaller visjoner og mål. Det er ikke alltid lett å skille mål og visjoner fra en bedrifts strategi. Det viktigste er å forstå at punktene fungerer som et rammeverk som gjelder for alle og som man ikke kan vike fra. Innholdet endres sjeldent og er både godt kommunisert i organisasjonen og innarbeidet i kulturen. Den er med på å gi retning, setter rammer for underliggende strategier, og den definerer handlingsrommet. Dette er gjerne helt og fullt utviklet på toppnivå og eiere kan

være involvert i dannelsen av den.

Sett i sammenheng med Lorange (1980) inndeling av strategisk planlegging ser vi ulike nivåer av strategi. Alle bedriftene kan sies å danne det han definerer som konsern strategi. De utvikles stort sett av ledelsen sammen med strategiavdelingen, for de tre bedriftene som har dette. Den inkluderer gjerne konkrete mål for vekst og utvikling. I tillegg til analyser og strategiverktøy som benyttes for å kartlegge konkurrencesituasjonen, markeder og omgivelser. Dette danner grunnlaget for strategiplaner på kort og/eller lang sikt, for hvordan strategiene skal implementeres og settes ut i live. På lavere nivåer i bedriftene finner vi det vi kan kalle operasjonelle strategiprosesser, som har en mer uklar grense mellom det Lorange (1980) kaller divisjon og funksjonelt nivå for strategi. Her deltar både ledere fra lavere nivåer og andre medarbeidere. Fokuset er at de som setter strategier ut i live kommer med innspill og tilbakemeldinger, som igjen er med på å forme konkrete tilpasninger i produkter og tjeneste.

Strategienes horisont

Både i Jotun, Norsk Tipping og NSB har de formelle prosesser for å danne en langsiktig plan. Denne planen er overordnet for hele organisasjonen. Jotuns langsiktige plan har vært uendret de siste 5 årene, og de antar den vil være uendret framover. Norsk Tipping har startet prosessen med “strategi 2020” og NSB lager 5 års planer. Norwegian har noe mer uformelle prosesser, og danner finansielle prognoser som ligger til grunn for strategitenkning 18 måneder frem i tid. Ved store strategiske avgjørelser ved f.eks. flykjøp, ligger det til grunn en horisont 5 og 10 år fram i tid. Selv om Norwegians prognoser kan ses på som strategisk planlegging til en viss grad stemmer funnene fra de tre førstnevnte i større grad overens med teorier som beskriver at bedrifter ofte formulerer langsiktige planer. I tillegg til dette langsiktige perspektivet forklarer både Jotun og Norsk Tipping at de også har en treårsplan. Felles for disse tre bedriftene er at de har årlige prosesser for revidering av de strategiske planene. For Jotun og Norsk Tipping vil dette gjelde treårsplanene, mens for NSB gjelder det 5års planen. Disse årlige prosessene ser vi på som et forsøk på å unngå de begrensningene som ligger ved å danne eksplisitte planer, som Mintzberg (1994a) omtaler som feilslutninger knyttet til antakelsen om å kunne forutsi framtiden. Ved årlige vurderinger skaper man muligheter for å fange opp endringer i omgivelsene og inkluderer eller endre den strategiske planen etter dette. Hvorvidt disse prosessene lykkes vurderer vi senere i denne analysen.

Strategidokument

I tre av bedriftene, Jotun, Norsk Tipping og NSB, var det formaliserte prosesser for å formulere et strategidokument, noe som kan ses i sammenheng med strategisk planlegging. I Norwegian var det derimot ingen prosesser for å formulere et eksplisitt formelt dokument slik teori beskriver. Det de viste til var presentasjoner og power pointer fra ulike ledere og oppsummering av bedriftens strategi. Norwegian forklarer at de har ikke et stemplet strategidokument, som man bruker tre uker på å skrive, renskrive og sjekke. De forklarer dette med at det ikke finnes en endelig strategi, og derfor har de ikke et formelt strategidokument. De mener det tar for lang tid å formulere og utarbeide, og innen det er ferdig vil omgivelsene ha endret seg. Dette kan vi sammenligne med kritikken De Wit og Mayer (2009) trekker fram om at det vil være en rekke faktorer som man ikke kan forutse og planlegge for. I det man handler, vil omgivelsene endre seg og problemet vil måtte re-defineres. Mintzberg et al (1990) kritiserer tanken om at verden vil holde seg konstant mens man analyserer data. Også de resterende casene har en forståelse av at de ikke greier å forutse alle fremtidige hendelser. Derfor forsøker de å holde de formelle prosessene kontinuerlige for å ta hensyn til endringer i omgivelsene. Norwegian er klar på at man må være forberedt på å endre retning hele tiden. Interessant nok benytter en av intervjudeltakerne ei seilskute som metafor for å forklare denne prosessen. Han sier at selv om man skal rett fram til et mål, så er det ikke ei rett linje dit, det skjer ting underveis som gjør at man må endre kurs. Dette henger sammen med Mintzbergs et als (1990) påstand om at, ja strategi gir retning, men man skal være forsiktig med å blindt følge retningen man har staket ut. Det er den perfekte måten å seile inn i et isfjell.

Handlingsplaner og autonomi

I NSB og Norsk Tipping kommer det frem at det i strategidokumentene ligger til grunn handlingsplaner med beskrivelse for implementering av strategi. Dette er noe som faller klart under strategisk planlegging. I Jotun og Norwegian derimot bygger implementeringen av strategi ved operative valg som tas av ledere på lavere nivåer. De er klare på at det er høy grad av autonomi, lederne i de ulike landene kan selv implementere strategien slik de mener er best. Denne formen for desentralisering kan falle inn under teorien logisk inkrementalisme (Quinn 1978).

Deltakere

Jotun og Norsk Tipping var veldig klar på at de som skal leve med strategien også skal formulere den, for å skape eierskapsfølelse. De er klare på at initiativ kan komme fra hvor som helst i bedriften. Norwegian forklarer at alle er med i de strategiske prosessene, alle kan komme med forslag til forbedringer for å oppnå mål. Allikevel har de et utvalg av ledere som arbeider tett sammen for å konkretisere måloppnåelse og hvordan man oppnår dette. NSB skiller seg litt ut basert på svarene de ga på spørsmål knyttet til deltakelse og strategiens opphav. De sier selv at de bygger strategi på en “tradisjonell” måte. De forklarer at det er i hovedsak ledere på nivå 1 og 2 som er knyttet til strategiprosess, og i mindre grad lavere nivåer og andre i organisasjonen. Hos NSB virker det som at det i mindre grad er kultur for at strategier og initiativ vokser fram fra ulike nivåer, slik som i de resterende casene. Det har forekommet, men etter vår oppfatning er det heller unntak enn regelen.

5.2.1 Planlegging eller programmering?

Ett av hovedpoengene i Mintzbergs vurdering av strategisk planlegging, er at de formelle prosessene i seg selv ikke danner strategier. De er derfor “misnamed” og burde heller kalles programmering (Mintzberg 1994b, 19). Våre forskningsdata fører til at vi stiller spørsmål om hvorvidt strategien dannes i disse prosessene eller ikke. Hvor kommer den egentlige tanken til strategien fra? Vi ser klart tendenser til svært formelle planleggingsprosesser i tre av bedriftene, unntaket er Norwegian. Spørsmålet er om det er på bakgrunn av disse formelle prosessene at strategien oppstår. I sammenheng med spørsmålene knyttet til strategiens opphav kom det frem i flere av casene at strategier kan oppstå eller initieres på “lavere” nivåer og fra hvem som helst. Det er ikke nødvendigvis i formaliserte prosesser med utvalgte deltakere. Norsk Tipping sier at mye tenkning skjer i de formelle prosessene. Så tar man denne tenkningen med når strategien skrives. Prosessen blir et verktøy til å formulere strategier, men ikke det som danner strategien i seg selv.

Analyseverktøy

Det blir brukt analyseverktøy i strategiprosessene i alle bedriftene i en eller annen form, men det varierer i hvilken grad disse er avgjørende for valg av strategi. NSB legger klarest vekt på analyser i strategiprosessen. Det kommer frem at det er analyser av rammebetingelser og kartlegging av interne og eksterne premisser som legger føringer for strategien. De har egne

deltakere i strategiprosessen som er ansvarlig for analysearbeidet. I Norsk Tipping gjennomføres det også en rekke analyser og intervjudeltakerne sier de er en viktig del av strategiprosessen. De påpeker at slike analyser er viktige for innsiktsgrunnlaget og at de ansatte vet veldig mye. Analysene er viktige for en felles forståelse, dette bidrar til at ting blir satt i en kontekst slik at alle kan delta i diskusjonene. De forklarer videre at analysene er sjeldent benyttet systematisk i den forstand at man utarbeider direkte link mellom det teoretiske rammeverket og strategien. Det er heller for å se på hva som er de viktige problemstillingene. Dette samsvarer med det Johnson (1988, 1992) sier om planlagt strategi. Han mente at analyseverktøy kunne være nyttig for at alle skulle ha det samme utgangspunkt for utvikling av strategi, men at den ikke var en avgjørende del av selve prosessen og det man faktisk foretok seg i strategiutviklingen. Dette tilsvarer det vi fant hos Norsk Tipping.

I Jotun forklarer de at det benyttes analyser for å undersøke attraktiviteten til et land. Deres beskrivelse av analyser vil tilsvare mange av faktorene i skolebøkers analysemodeller, men man er i større grad opptatt av å vite hvor man står og hva som eventuelt endrer seg. Dette for å kunne gjøre tilpasninger, mer enn at man utfører analyser for å velge en retning. I Norwegian kommer det frem at det ligger en rekke data til grunn for strategiske beslutninger. Allikevel er de klare på at man kan ta strategiske beslutninger basert på en rekke logiske resonnement. Det er ikke alltid behov for analyser. En av intervjudeltakerne setter dette på spissen og forklarer at man f. eks. ikke trenger analyser for å vite at Norwegian trenger fly, de er tross alt et flyselskap.

Å gjennomføre analyser for å gi innsiktsgrunnlag kan være nyttig, noe også Johnson (1992) påpeker. Man må være oppmerksom på at det innsiktsgrunnlaget man får vil karakteriseres av et forenklet bilde av virkeligheten (Mintzberg et al 2009, 16). Det er viktig at man ikke skaper et for enkelt bilde av virkeligheten, da dette kan føre til uønskede effekter ved å handle på bakgrunn av denne informasjonen. Vi ser at analyser kan være nyttige for innsikt og kunnskap, men at det ikke vil være nødvendig med detaljert informasjon i alle tilfeller, slik Norwegian påpeker. Det bør være en balansegang mellom analyser og å ta avgjørelser basert på erfaring og allerede ervervet kunnskap. Vi ser også at behovet for analyser kan variere basert på avgjørelsens størrelse og risiko, og at man i noen tilfeller bør legge mer vekt på analyser.

Endringer

Alle casene forklarer at de ofte gjør endringer eller tilpasninger fra den “opprinnelige” strategien til implementeringen. Endringen er på bakgrunn av en rekke uforutsette hendelser, noe som er forventet i formelle prosesser, da fremtiden er umulig å forutse (Mintzberg 1994). NSB forklarer at de til en viss grad er bedre på å planlegge enn å implementere og faktisk gjennomføre planene. Hva betyr dette for strategiprosessen? Det betyr at man kan ha andre mekanismer i spill som ikke kommer frem i intervjuene. NSB forklarer at de er åpne for justeringer fra planlegging til implementering der dette er nødvendig. En av intervjudeltakerne i NSB forklarer at det etter hans oppfatning er viktigere å ha klare mål, enn å planlegge aktivitetene. Spørsmålet vi da stiller oss er hvorvidt planlagte aktiviteter er viktig for måloppnåelse, eller kan man bygge organisasjonen på ansatte som handler basert på sitt ansvarsområde, slik som Norwegian.

Misnamed?

Er strategisk planlegging “misnamed”, slik som Mintzberg (1994) påstår? Noen av våre funn vil antyde dette. Det kommer klart frem at mange initiativer knyttet til strategi oppstår utenfor de formelle prosessene. I noen tilfeller kan de formelle prosessene se ut til å settes i gang for å endre strategidokumentet. Allikevel er det klart at analyser vil gi et bilde av omgivelsene og man endrer strategiene etter dette, som flere av intervjudeltakerne påpekte. Ut i fra våre funn er det vanskelig å trekke klare slutninger knyttet til dette. Hvis det ikke er strategisk planlegging og de formelle systemene som danner strategiene, hvordan oppstår strategiene da? Er strategisk planlegging i det hele tatt nyttig? Dette vil vi forsøke å svare på senere i analysen.

5.3 Den lærende skolen

Å kunne avdekke om en bedrift har en inkrementell tilnærming til strategiprosessen vil avhenge av hva man legger i begrepet inkrementalisme. Logisk inkrementalisme er en kompleks teori og Quinn (1978) legger vekt på subsystemer; at man har et eget system for hver større klasse av strategiske problemer. Dette er ikke noe vi har funnet, men var heller ikke noe vi hadde mulighet til å gå i dybden på innenfor rammen for masteroppgaven. Vårt fokus er rettet mot de underliggende betydningene av logisk inkrementalisme; bedriftenes fokus på læring og evaluering av iverksatte strategier og om deres prosesser er definert av stegvise handlinger og desentralisering.

Læring og evaluering

Fagfeltet knyttet til læring er et stor og komplekst felt, og er ikke et stort fokus i denne oppgaven. Her diskuterer vi i enkelhet noen faktorer opp mot bedriftenes fokus innenfor dette perspektivet. Grad av læring hos bedriftene varierte. Hos Norwegian kommer det tydelig frem at de har en positiv holdning til eksperimentering og læring, så lenge det er innenfor lavkostrammene. Evaluering og tilbakemelding var det mindre av, det var fokus på å ha ansatte som selv så sine feil og lærte av disse. Hos Jotun ble det forklart at man godt kunne komme med forslag til nye tiltak og eksperimentering, men det var ikke sikkert man fikk tillatelse til å sette det ut i livet. Det ble antydning at det var rom for nye ideer, med hvis man alt hadde en måte å gjøre det på var sannsynligheten stor for at det ble slik det alltid hadde vært. Vi oppfatter graden av eksperimentering som relativt lav her sammenliknet med Norwegian. I motsetning har Jotun gode rutiner for evalueringer og tilbakemelding, noe som kan sikre en høyere grad av læring.

De statlig eide bedriftene ga uttrykk for liten grad av prøving og feiling av strategier, her var vurdering av ulike strategiske valg ofte i form av scenarioplanlegging og andre analyseverktøy. Hos NSB virket strategiprosessen noe innkjørt med mye planlegging, og liten grad av evaluering i etterkant. Hos Norsk Tipping forekommer eksperimentering hovedsakelig gjennom scenarioanalyser. De legger vekt på å starte åpent, for å skape rom for innspill, nye forslag og for å ikke gå i gamle sporene. I stede for å teste disse forslagene kjører de scenarioanalyser og ser på hvilke mulige utfall de vil ha, og konsekvensene av dette. Forslag blir testet i work shops med ledere fra ulike nivåer, som gir tilbakemeldinger om resultatene. På den måten får de involvert ansatte med ulik kompetanse og komme frem til forslagene som presenteres for toppledelsen. Dette kan ses på som en form for intern logisk inkrementalisme, der man prøver og feiler og lærer innad i bedriften, før man gjør det utad. Samtidig er dette tidskrevende, og prosessen risikerer tap av fleksibilitet.

Bedriftene har gjennom delegering av beslutningsansvar dannet en plattform for læring, da man kan lære av erfaring. Spørsmålet er om det virkelig vil gi den læring man forventer. Levinthal og March (1993) forklarer at det ligger en rekke kognitive begrensninger knyttet til å lære. Det fører også til faren for simplifisering og spesialisering der man forenkler og fokuserer oppmerksomheten (Levinthal og March 1993). Dette kan føre til at man lærer noe, men går glipp av det som ikke er i fokus. Vi stiller også spørsmålsteget ved formen for læring. Er det preget av

kognitiv læring eller handler det kun om atferdsendringer? Er det higher-level læring (Fiol og Lyels 1985)? Norwegian benytter i liten grad formelle evalueringer, og faren kan være at det som tyder på læring ikke er noe annet en atferdsendring. Hvis man ikke evaluerer årsaken til resultatet kan man ikke vite hva den beste løsningen er. Hos Jotun har man dannet formelle prosesser for evalueringer. Ledelsen for et land evaluerer resultater og ser på hva som bør endres for forbedring sammen med representant fra konsernet. Vi antar at dette innebærer å se på bakenforliggende årsaker til resultatene. Vi vurderer Jotuns sjanser for læring på et høyere og kognitivt nivå, som større enn i Norwegians tilfelle. På den annen side kan formelle prosesser for evaluering være tidkrevende i forhold til utbytte. Norwegian legger vekt på at ved å ansette de riktige menneskene vil de selv gjøre nødvendige evalueringer, og ta læring av dem selv. Her som mange andre steder tror vi det er viktig å gjøre en avveining mellom tidkrevende og kostbare prosesser, og å stole på menneskers evner til å lære.

I NSB ga de lite inntrykk av prosesser for evaluering, noe vi stiller spørsmålsteget til. Hvordan kan man skape endringer hvis man ikke vet hva som bør endres? I Norsk Tipping blir evalueringer basert på Key Performance Indicators, noe vi frykter kan styrke fokuset på målbare faktorer og ikke kvalitative. Dette kan gi et feilaktig fokus, hvor man kun endrer atferd for å oppnå disse målene. I Jotun ser vi også denne faren, men det at de sender representanter ut for å få et helhetlig bilde vil kunne sikre et fokus på kvalitative faktorer.

5.3.1 Tilpasninger til de eksterne omgivelsene

En viktig del av strategiprosessen er å forholde seg til interne og eksterne påvirkningsfaktorer. I tilfeller hvor det er dynamiske omgivelser vil det å kunne kontinuerlig tilpasse seg disse være viktig. Dette er også et hovedtema for rivaliseringen mellom teoriene, hvilken teori håndterer raske endringer best? På bakgrunn av de prosessene bedriftene har innarbeidet, vil det i ulik grad være mulighet å tilpasse seg raske endringer i omgivelsene.

Avgjørelser

Strategisk planlegging baserer seg på at avgjørelser skal tas på topp. Det er de som sitter med mest informasjon og er derfor best egnet til å ta avgjørelser. Den lærende skolen er uenig i dette, og Mintzberg (1993) kaller dette en besettelse av kontroll. Prosess der alt av avgjørelser må gå gjennom alle ledd til toppen blir gjerne langsom, som gjør at man ikke kan tilpasse seg omgivelsene raskt. Den lærende skolen fokuserer på at man skal tilpasse seg gradvis, noe de

mener må skje ved at beslutninger tas hos de riktige personene. Dette baserer seg på at beslutningsprosesser er desentraliserte. Hos Jotun la de vekt på autonomi hos landssjefene, de kan ta operative valg og tilpasninger knyttet til strategi selv. Norwegian hadde fokus på at beslutningene tas av de med kunnskap og hands-on forhold til problemene, uavhengig av nivå. I NSB er det utarbeidet styrende dokumenter som forklarer hvilke beslutninger som kan tas hvor. Hos Norsk Tipping forklarte de at beslutninger kan tas på lavere nivåer, og hadde fokus på å få de riktige beslutningene på riktig plass, altså hos de som har riktig kunnskap og ferdigheter til å ta dem. Problemstillinger som oppstår må ikke nødvendigvis tas opp i systemet for beslutning, så fremst man selv har riktig kunnskap og ferdigheter til å ta dem selv, og i NSBs tilfelle rettigheter til å ta dem.

Dette er et interessant tema; hvem har den rette informasjonen og bør ta beslutninger, og hva er de riktige kunnskapene og ferdighetene man trenger? Her er det snakk om hvem som ser hva i en bedrift. Ledelsen og toppledergruppen har gjerne det overordnede blikket, mens de lenger nede i bedriften ser brudstykker av helheten på et mer detaljert nivå. I en stor bedrift som NSB vil det være tilnærmet umulig for en leder eller en ledelse å sitte med fullstendig detaljinformasjon om alt som skjer i bedriften. Deres jobb er å ha overblikket, passe på lønnsomheten til iverksatte strategier og se etter nye muligheter. De bruker informasjonen nedenfra til å danne seg et overordnet bilde av tilstanden i bedriften og hva som kan gjøres av forbedringer. Et interessant moment med prosessen for avgjørelser i NSB er at på konsernnivå er det konsernsjefen som tar avgjørelser, men han sitter også som styreleder i forretningsområdenes styre. I tillegg er det slik at de som styrer de enkelte forretningsenhetene også sitter i konsernledelsen. Dette betyr at avgjørelser tas av et lite utvalg ledere, ved at de har deltakelse i flere ulike prosesser og sitte i flere av gruppene som faktisk tar avgjørelser.

Norwegian har klare tendenser til at avgjørelser tas på lavere nivåer, men de har allikevel fokus på at det bør forankres på høyere nivåer, dette for å informere de som blir påvirket. De har erfaringer med konflikter knyttet til avgjørelser som er tatt på lavere nivåer. Dette på bakgrunn av at man ikke har sett hvordan ens egne beslutninger påvirker andre deler av bedriften. Dette vil være en risiko ved at avgjørelser tas på lavere nivåer. Et annet dilemma er om de lenger nede selv klarer å evaluere om de har den riktige kunnskaper til å ta en avgjørelse. Norwegian påpeker at så lenge man følger den overordnede retningen så kan man selv handle. I tillegg forklarer de at

det er ikke “tungrodd”, mindre avgjørelser tar man selv, og større endringer kan man ta til sin nærmeste ledere, som tar det videre til styret om nødvendig. Denne tankegangen finner vi igjen i de resterende bedriftene, hvis man følger den overordnede strategien kan man gjøre tilpasninger selv, innenfor de satte rammene.

Jotun beskriver en høy grad av selvråderett på landnivå. Ved at Jotun er aktive i mange land verden over, forklarer de at det vil være uhensiktsmessig å ha en felles mal på hvordan ting gjøres da forholdene varierer. Her uttrykker de at den overordnede strategien fungerer som et rammeverk. Hvordan du når målene som er satt, vil være opp til hvert enkelt landsledelse. Dette kjenner vi igjen fra Mintzberg og Waters (1985, 263) beskrivelse av “umbrella” strategi. De forklarer at de som jobber i landet har den beste kunnskapen om omgivelsene og forholdene, og de beste forutsetningene til å foreta endringer i det landet. De har en mer operasjonell strategitilnærming, og ser gjerne hva som fungerer og ikke fungerer, og finjuster dette. Logikken her er at de som jobber tettest og har mest kunnskap til noe, er gjerne de som er best i stand til å ta avgjørelsene. Allikevel er Jotun klar på det at noe må bestemmes fra toppen. Det kommer frem at det i Jotun har blitt tatt avgjørelser på lavere nivåer som har vært suboptimale. I hvilken grad lavere nivåer har nok overordnet kunnskap og informasjon for å ta avgjørelser, blir et dilemma man må avveie. Lavere nivåer har gjerne mer fokus på sitt område og som regel et snevrere bilde av bedriften som helhet, sammenlignet med toppnivå.

Hos Norsk Tipping begrunnes viktigheten med noe desentralisering med at toppledelsen ikke kan ha inngående kunnskap om alt som foregår i bedriften i detalj. Derfor er det viktig å delegere ansvaret til de med den riktige kunnskapen. De påpeker at det uansett er viktig å informere toppnivået for å få innspill. Dette vil da kunne sies å være en løsning til problemet med desentralisering. Selv om avgjørelsen tas på et lavere nivå, hos de som sitter med den spesialiserte kunnskapen, kan man ved å informere ledelsen få innspill som bidrar til et overordnet perspektiv. Problemet vil være hastigheten da man ikke kan vente på innspill fra toppnivå hvis man er avhengig av å handle raskt i dynamiske omgivelser.

I hvilken grad kan vi si at avgjørelser tas på riktig plass, og i hvilken grad kan vi si at de ulike kombinasjonene stemmer overens med teoriene? Ledelsens generelle kunnskap og stor mengde informasjon gir overblikk og bidrar til å se det store bildet i en organisasjon. Spesialister ser

detaljer knyttet til sitt område, men det er fare for at de ikke ser eller oppfatter endringer hvis de har ansvaret. Samtidig har du faren med at det som kan virke som en riktig avgjørelse for ens egen avdeling, kan være en dårlig avgjørelse for bedriften totalt sett. Norwegian viser at det er uheldig hvis man tar avgjørelser som fører til misnøye i andre deler fordi endringene ikke ble kommunisert. Et av casene forklarer at ansatte lenger ned i bedriften er for opptatt av det daglige og operasjonelle, faren er da at de ikke har overblikk og oppfatter derfor ikke endringer i omgivelsene. Man må spørre seg om ledere på lavere nivå har nok informasjon til å ta slike beslutninger. Løsningen kan være å ha en strategiavdeling som bevist følger med på endringer, for å opplyse spesialistene om at endringer skjer og lar dem ta avgjørelser basert på sin kunnskap. I denne sammenheng kan vi trekke inn Murray (1978, 961) som forklarer at det er sjeldent at en person sitter med all informasjonen for å ta avgjørelser helt selvstendig. Selv ledelsen med et overordnet blikk er preget av det Simon (1972) omtaler som “bounded rationality”. Derfor vil det kunne være nyttig å involvere flere i avgjørelsesprosessen, men som tidligere nevnt er problemet hastigheten, å kunne tilpasse seg raskt nok til endringene. Vi ser at man er avhengig av raske prosesser og avveining mellom forankring, involvering, og å handle. Ingen av bedriftene benytter seg av ren top-down eller bottom-up kommunikasjon, men de er i ulik grad preget mer av det ene eller det andre, med ytterpunktene hvor NSB er mest preget av top-down og Norwegian er mest preget av toveiskommunikasjon.

I hvilken grad greier de årlige prosessene å håndtere dynamiske omgivelser?

En antatt fordel med den lærende skolen er at den skal kunne håndtere dynamiske omgivelser i større grad enn den planleggende skolen, men i empirien er det påvist at også strategisk planlegging kan gi gode resultater i slike omgivelser (Eisenhardt 1989). De årlige strategiprosessene til tre av firmaene er prosesser for å vurdere hvorvidt det foregår eller har vært endringer som fører til behov for tilpasning. Dette tolker vi som et forsøk på, i en formell prosess, å håndtere dynamiske omgivelser. Spørsmålet er om disse relativt formelle prosessene er passende for slike tilpasninger. Faren er hvis de legges opp hvor man i perioder setter seg ned for å analysere og vurdere omgivelser og strategi. Jotun legger i denne sammenheng vekt på at den årlige prosessen skal være kontinuerlig. Allikevel er det en fare for at denne prosessen ikke strekker helt til. Slik vi oppfatter Jotuns strategiprosess er at prosessen i forkant, hvor man danner strategien, er ment for å kunne vurdere hva de tror vil skje i fremtiden og hvordan de skal stille seg til dette, altså i henhold med strategisk planlegging. Videre får vi et inntrykk av at den

årlige prosessen er ment for å fange opp endringer i omgivelsene. I denne sammenheng er det uklart hvordan endringer foregår fortløpende i løpet av året. Det kan tenkes at det er her landssjefenes autonomi kommer inn. Deres lokale tilpasninger i løpet av året kan ses på som inkrementelle, de vil fanges opp i business review, som igjen gir en revurdering av strategien. Det virker også som at de strategiske prosessene lener seg på at analyser fanger opp forventede endringer i framtiden, og at dette tas hensyn til i dokumentet. Videre forklarer de at det som skal justeres i strategien fangs opp i form av workshops, og i utarbeidelsen av dokumentet. Vi ser en fare for å bli reaktiv i handlingene hvis man legger for mye vekt på de formelle prosessene. Allikevel forklares Jotun at de er gode på å tilpasse seg omgivelsene, blant annet fordi landssjefene har et så stort spillerom når det gjelder avgjørelser og selv gjøre tilpasninger om nødvendig.

Vår oppfatning er at de årlige prosessene i NSB er mindre passende for å kunne tilpasse seg raske endringer i omgivelsene. Bakgrunnen for denne påstanden er at man snakker om at man gjennomfører analyser for å oppdage endringer, for så å endre strategien. Det er usikkert om de handler først og endrer strategien i etterkant, men en gjennomgang av vår forståelse av prosessene i NSB tilsier at deres strategiprosesser i større grad er preget av å være formelle og i mindre grad fleksible. Norsk Tippings årlige prosess er helt klart veldig formell. Året er delt inn i kvartaler og det er satt opp hva som skal gjøres når. Så i deres tilfelle det noe tvil knyttet til om denne prosessen er fleksibel nok til å ta hensyn til raske endringer. Norwegians prosesser derimot kan tenkes, i alle fall i følge tilhengere av den lærende skolen (Quinn 1978; Mintzberg 1990), å kunne ta hensyn til dynamiske omgivelser i større grad enn overnevnte. Denne vurderingen begrunnes av at Norwegian velger å ha ansatte i alle stillinger som kan gjøre vurderinger selv og ta tak i det som skulle komme av endringer fortløpende. I tillegg ser vi en mer kontinuerlig prosess ved ukentlige møter hvor de tar tak i problemstillinger på gitt tidspunkt.

Er logisk inkrementalisme logisk?

Mye av kritikken av Quinns teori om logisk inkrementalisme går på om prosessene faktisk er logiske eller ikke, eller er det heller tendenser til “muddling through” som Lindblom (1959) forklarer. Gerry Johnson er en kjent kritiker til logisk inkrementalisme, da han stiller spørsmålsteget til rasjonaliteten i de logiske prosessene, hvor han forklarer at det logiske er forstyret av et paradigme.

Det som skiller “logisk” inkrementalisme fra “muddling through” er at man er proaktiv og kan la tilfeldige strategier vokse fram gjennom prøving og feiling. “Muddling through” på den andre siden er reaktive og as hoc, og man tar reaktive beslutninger knyttet til ikke planlagte og ukontrollerbare situasjoner. I denne sammenheng vil vi vurdere det Jotun forklarte som “low hanging fruits”. Jotun har vært flinke til å ta muligheter som ligger foran dem. Ved første øyekast er det enklest å si at dette tyder på strategisk drift, hvor man bare tar det som passer en, og ikke kontrollere om dette er det optimale valget for bedriften eller ikke. Allikevel, selv om det er vanskelig å fastslå, kan det også tyde på at slik de har bygget opp prosessene, så har de skapt muligheter til å ta disse “low hanging fruits”, så lenge man følger den overordnede strategien. Som Quinn (1978) sier, tyder dette på at disse tilfeldige strategiene tillates å vokse fram. Her er det et utrolig vanskelig skille mellom de inkrementelle teoriene. I hvilken grad kan vi si at man handler reaktiv til slike muligheter, eller er det på bakgrunn av prosessene og mekanismene i bedriften at man tillater bedriften å ta fatt i en slik mulighet.

En del av beskrivelsen av det logiske baserer seg på at avgjørelser tas på alle nivåer, og det logiske med dette er at de som har mest kunnskap om problemet også tar beslutninger. Som vi tidligere har vært inne på, varierer det litt hvilke type avgjørelser man kan ta lenger ned i organisasjonen og hva som må opp på et høyere nivå for godkjenning. Det kan tilsynelatende virke som det er en logikk i dette; de avgjørelser som medfører endringer som vil kreve resurser av en viss mengde, må opp på et høyere nivå for godkjenning. Endringer som ikke medfører irreversible kostnader av en betydelig art og som ikke krever store resurser, kan det ofte bli tatt avgjørelser på lenger nede i bedriftene. Men innenfor den overordnede strategiens rammer. Vi ser også at de som sitter på kunnskapen og som jobber tettest med noe, gjerne er de som tar avgjørelser i den sammenheng. Det er gjerne de på lavere nivå som ser om en implementert strategi fungerer optimalt eller om justeringer vil gi forbedringer. Faren med å si at det er styrt av logisk inkrementalisme er at strategier vokser fram fra de som tror de oppnår målet, men så har de ikke et godt nok overordnet perspektiv til å kunne vurdere all fakta.. En leder for en avdeling ser som regel bare virkningen av deres handlinger i dere egen enhet, og ikke nødvendigvis hvordan dette vil påvirke totalen. Dette har Norwegian vært vitne til; ansatte har satt i gang tiltak som var ment for måloppnåelse, men som ikke ble helt som tenkt, da de kanskje manglet informasjon, kunnskap, eller overblikk. Det er her Norwegian snakker om at det kan være nyttig og viktig å ta slikt opp til større forum for innspill og forankring.

Det logiske bygger på at stegene ikke er tilfeldige, men basert på prøving og feiling hvor man tar lærdom av tidligere erfaring og holder den overordnede retningen i øyekroken (Quinn 1978). Alle casene er preget av en overordnet strategi som skal være førende for ulike prosesser i bedriftene. Dette betyr at det er ikke som Lindblom (1979) forklarer å fomme seg fram, man har et mål. Sett i lys av fleksibilitet, en viktig byggestein i logisk inkrementalisme, så ser vi at selv overordnede mål kan være blindene. Dette kan derfor skape tap av fleksibilitet og det er en fare for at man blir for fokusert på tilpasninger man antar vil gi måloppnåelse. Selv her er det en fare for å gå glipp av andre muligheter. Norsk Tipping forklarer at de har forsøkt å starte prosesser med en åpen innfallsvinkel, hvor man legger opp til refleksjon og tenkning, i stede for å presentere analyser som utgangspunkt for denne prosessen. Dette er noe som vi kjenner igjen fra Mintzbergs (1990, 184) påstand om at eksplisitte strategier kan virke blindene, i den grad at man fokuserer på en retning, men samtidig stenger ute alternative visjoner. Stian innrømmer allikevel at man har hatt en tendens til å gå i den samme retningen som tidligere. Det er også fare for at man velger den første og enkleste implementeringen for å nå målet, selv om det er potensiale for at andre valg kunne gitt et bedre resultat. Vi stiller også spørsmålsteget til i hvilken grad den overordnede strategien vil kunne gi retningslinjer som fører til strategisk drift, gjennom et for stort fokus på målsetningen.

Det som er helt klart ved logisk inkrementalisme og som Norwegian selv påpeker, er at man er helt avhengig av dyktige ansatte med selvtillit til å takle de problemene de står ovenfor, da man ikke har strukturerte prosesser for å løse disse. Norwegian forklarer at de er avhengig av at ansatte selv ser og lærer av feil, og utvikler seg basert på dette, da de ikke har store evalueringsprosesser hvor de ansatte blir kalt inn for vurdering. Det logiske går ut på det å lære gjennom å handle. Vi ser av alle casene, at Norwegian er tilsynelatende flinkere til dette enn de resterende. De bygger mye av bedriften på å ha ansatte som kan ta en rekke avgjørelser selv og som ser sine feil og lærer av dem. Resterende case er mer preget av formelle vurderinger, noe som kan sikre fokus i læringsprosessen, men som samtidig risikerer å bli tidkrevende og lite fleksibel.

Strategisk drift

Strategisk drift bygger på at man gjennom inkrementelle handlinger i lengden ikke vil greie å følge endringene i omgivelsene (Johnson 1988). En ting er at man følger et mål, men vi undrer

på hvordan man sikrer at man følger omgivelsenes utvikling ved inkrementelle handlinger. Her ville man hatt nytte av analyser for å i det helle tatt ha informasjon om bevegelser i omgivelsene. Tilhengere av strategisk planlegging mener det bare er flaks hvis man lykkes uten beviste prosesser. I den sammenheng stiller vi spørsmål til om man bare er heldig hvis man oppfatter en endring i omgivelsene hvis man ikke analyserer dem.

Vi ser at Norsk Tipping bruker mye tid på å analysere og sette opp scenarioanalyser. På den måten har de forberedt seg på mulige endringer og vil være klare for handling. Dette er tidkrevende, og som tidligere nevnt kan ingen forutsi hva som vil skje i fremtiden, så de potensielle endringene vil være mer eller mindre gjetning. Hva er i tilfelle verdien av å legge tid og penger i å planlegge for ulike utfall? I visse bransjer kan denne gjetningen være bygget på tydelige tegn og fakta, som vil gjøre den mer presis. Allikevel vil man i de fleste tilfeller ikke kunne si helt sikkert hva som vil skje. Her ligger mye av kritikken av strategisk planlegging, mange mener det er unødvendig å bruke tid og penger på å gjette utkommet av noe så usikkert.

Som nevnt tidligere bør man analysere til en viss grad. I tillegg til å følge instinkter og basere handlinger på ervervet kunnskap, i omgivelsene som omgir en der og da, som logisk inkrementalisme og flere av casene er inne på. Her kommer problemstillingen knyttet til avgjørelser inn; kan man bare stole på at de ansatte tar de beste valgene for bedriften? Her kan vi trekke inn Johnsons (1980) beskrivelse av paradigmet, som han beskriver vil sette begrensninger til både slik man tolker omgivelsene og hvilke handlinger man foretar seg. Dette vil også føre til begrensninger knyttet til å kunne utvikle seg i takt med omgivelsene, og derav skapes faren for strategisk drift.

5.4 Empiri: Et integrert rammeverk?

Mintzberg (1994, 25) forklarer at strategiprosessen er sjelden enten totalt basert på strategisk planlegging eller logisk inkrementalisme. Fordelen med inkrementalisme i forhold til formelle systemer er at man ikke kaster bort tid på å planlegge for utfall som kanskje ikke vil oppstå. Slik man gjør gjennom scenario planlegging, som både NSB og Norsk Tipping benytter seg av. Bakdelen kan være at man hele tiden tar hensyn til umiddelbare problemer uten at man danner en overordnet strategi, noe som kan være viktig for å skape retning. Dette omtales ofte som “firefighting”, man slukker hele tiden branner i stede for faktisk å handle for spesifikk

måloppnåelse. Da er det som Andrews (1987) sier, hvis strategi ikke er bevist, så er det bare flaks hvis man oppnår suksess.

Selv om vi kan se at mange av prosessene for Norwegian passer inn i teorier knyttet til logisk inkrementalisme, kan vi også se at en rekke strategiske valg er mindre evolusjonære og mer revolusjonære. Et eksempel på dette er avgjørelsene rundt flykjøpet deres, her tok man avgjørelser på toppnivå. Norwegian forklarer at man ikke trenger analyser på alt, og det at Norwegian trengte fly var en selvfølge, og dermed vil analyser være unødvendige. Fra Norwegians side var dette klart satt litt på spissen, noe intervjudeltakeren påpekte selv. Prinsippet var at man ikke må la seg henge opp i, og bruke tid på analyser i alle situasjoner. Det ligger en rekke budsjetter og formelle avgjørelsesprosessen bak dette, grunnet dens størrelse. Noe som skaper grunnlag for å støtte opp mot påstanden om at prosesser er sjeldent enten kun inkrementelle eller formelle. De resterende bedriftene har flere prosesser i større grad er formelle. Allikevel ser vi at en rekke valg og tilpasninger håndteres på en inkrementell og proaktiv måte. I Jotuns ser vi beskrivelse av en rekke formelle prosesser, men samtidig har de en desentralisert struktur, som vil kunne vurderes som logisk inkrementalisme, ved at lokale ledere med “hands on” kunnskap tar avgjørelser. Allikevel kommer det også klart fram et behov for kontroll og koordinering på topp.

Modell 5 er vårt bidrag og er basert på våre vurderinger av ulike faktorer i bedriftenes strategiprosesser. Den baserer seg på om prosessene er preget av formelle eller uformelle prosesser i tråd med strategisk planlegging eller logisk inkrementalisme. Det er viktig å se dette i forhold til hverandre, da ingen av bedriftene er preget av enten det ene eller det andre.

Vi ser at NSB i større grad en de resterende bedriftene er styrt av formelle prosesser og kan i større grad sies å falle under den planleggende skolen. Norsk Tipping er også i hovedsak preget av formelle prosesser, men det er klare faktorer i deres prosess som kan ses på som inkrementelle og proaktive, og som derfor faller under den lærende skolen. Dette gjelder også Jotun, de er også preget av en god blanding av formelle og inkrementelle prosesser. I Jotun er det i større grad enn Norsk Tipping tilstedeværelse av de faktorene som beskrives i Quinns (1978; 1980) teori logisk inkrementalisme. Norwegian er preget av inkrementelle og uformelle prosesser. Selv om det kommer frem at de ukentlige møtene kan ses på som et forsøk på å formalisere strategiprosessen i noen grad, er de ikke den formen hvor man møtes med mål om å utarbeide et strategidokument i seg selv. Det er for å samle personer til diskusjon om hvordan man skal forbedre seg, hvilke

utfordringer man står ovenfor og utviklingen videre. Knyttet til teori tolker vi ikke disse møtene som planleggingsprosesser, de kan heller ses på som en måte å takle umiddelbare problemer som oppstår, i stede for å forsøke å danne en strategisk plan. Dette er noe som stemmer overens med teorier knyttet til logisk inkrementalisme (Quinn 1978).



Modell 5: Grad av formelle og uformelle prosesser: Egenutviklet basert på analyse.

Det er som nevnt et stort sprik i empiri hvorvidt det er rasjonelle eller inkrementelle prosesser som preger strategiprosesser i dynamiske omgivelser (Fredrikson & Mitchell 1984; Eisenhardt 1989, Brews & Hunt 1999). Forskning på feltet har beveget seg mot en blanding mellom planlegging og inkrementelle handlinger, dette er også noe som våre resultater gjenspeiler. Poister et al (2010) viste til enigheten i litteraturen om at involvering er fordelaktig. Dette finner vi igjen i våre funn, bedriftene har i ulik grad et fokus på at involvere medarbeidere, som skal arbeide med de gitte områdene. Dette stemmer også overens med det Grant (2003) sier om at planleggingsprosesser har blitt mer desentraliserte, mindre stabsdrevet og mindre formelle. Dette samsvarer med funnene om strategiavdelingenes roller, de fungerer som internkonsulenter og skal drive prosessen i større grad enn å lage strategiene i seg selv. Grant (2003) forklarer også at man er mer opptatt av mål en spesifikk ressursbruk og tiltak. I våre bedrifter ser vi et klart fokus på overordnede strategier og målsetninger. Allikevel ser vi at både NSB og Norsk Tipping utarbeider handlingsplaner, men som en av intervjudeltakerne i NSB forklarer så er det viktigere å ha klare mål, enn planlagte aktivitet. Grant (2003) beskriver planlagt fremvekst, hvor planleggingsprosessene i seg selv ikke danner strategier, men gir økt kvalitet til strategiske avgjørelser, noe også Johnson (1988) var inne på. Dette er noe vi også kjenner igjen i våre funn. Bedriftene ser et behov for å være fleksible og å kontinuerlig tilpasse seg omgivelsene, men allikevel har de et behov for kontroll og koordinering på et høyere nivå. Eksempel på dette er Norwegian som sier at avgjørelser kan tas på lavere nivåer, men det er nyttig å ta det opp for

forankring i organisasjonen.

5.5 Omgivelser

I teori knyttet til strategiprosesser inngår det gjerne en diskusjon om de strategiske teoriene er passende i dynamiske omgivelser. I denne delen ser vi på bedriftenes strategiprosesser i sammenheng med deres omgivelser. I beskrivelse av omgivelsene benytter vi Ansoff og McDonnells (1990) modell beskrevet i teorikapittelet. Vi ønsker å definere i hvilken grad casene preges av stabile eller turbulente omgivelser.

Til forskjell fra de andre bedriftene driver Norsk Tipping kun virksomhet i Norge. Det politiske og økonomiske klima i Norge kan sies å være stabilt, og derfor utgjør ikke disse faktorene noen umiddelbare utfordringer. Allikevel vil det være en rekke endringer som f.eks. teknologiutvikling og konkurransen fra utenlandske aktører på nett, som vil i større grad være variable og vanskelige å forutsi. Til en viss grad vil man kunne følge trender og forberede seg på dem, noe de også selv påpeker. Norsk Tipping kan i nær fremtid stå ovenfor store endringer da regjeringen vurderer å endre lovgivningen som vil åpne det norske markedet i de områdene de til nå har hatt monopol. Den nye situasjonen vil i stor grad preges av at konkurrentene kan etablere seg i Norge både fysisk og med norske nettsider, og ikke bare på utenlandske nettsider rettet mot det norske markedet. Hvis dette skulle skje, vil også det norske markedet bidra med høy grad av dynamiske omgivelser, noe som ikke er tilfellet i dag. Her har de satt i gang større prosesser som vil inkludere store deler av bedriften, hvor de planlegger hva de skal gjøre ved ulike utfall av de forventede endringene.

NSB er på noen forretningsområder konkurranseutsatt og har på et forretningsområde monopol. Kompleksiteten i NSBs omgivelser preges mest av de norske omgivelsene, som vi som nevnt ser på som stabile politisk og økonomisk. De vil også til en viss grad preges av de nordiske omgivelsene de opererer i, men vi anser disse omgivelsene som stabile i lik grad som de norske. Som Norsk Tipping vil også NSB være preget av en rekke endringer som vil kunne sette dem i nye situasjoner der noen vil kunne være kjente på forhånd, mens andre ikke vil være det. Fokuset for NSB er å kunne konkurrere på pris og ruter for å tiltrekke seg kunder, og å tilby kvalitet i form av komfort og punktlighet. Særlig på persontogsiden, defineres NSB av å være en offentlig bedrift i relativt lite dynamiske omgivelser, der konkurransen kommer fra substitutter som fly,

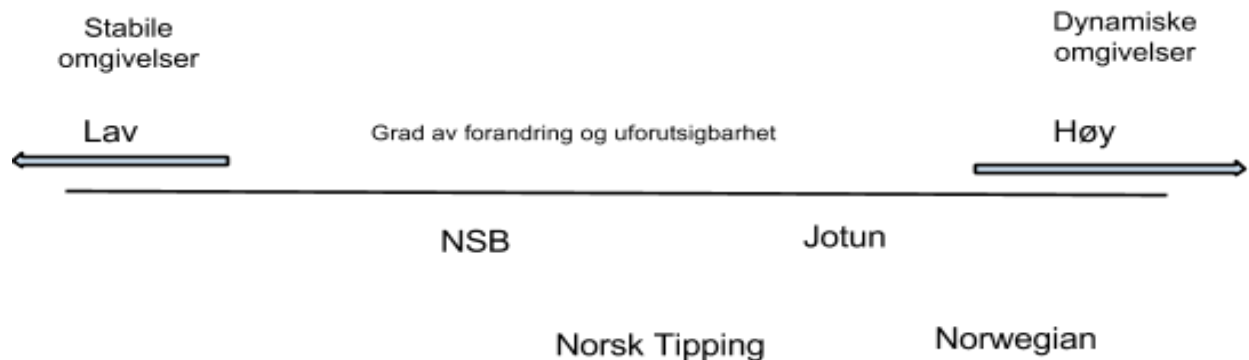
buss og personbil. Endringer kan komme da regjeringen vurderer å åpne for konkurranse på persontog, og NSB har satt i gang større formelle prosesser for hvordan dette skal håndteres. Ellers ser vi at resten av NSB's forretningsområder er konkurranseutsatt, og vil i større grad en persontog være preget av dynamiske omgivelser. Allikevel preges NSB gjennomgående av formelle prosesser og sentraliserte, top-down avgjørelser. Det som er helt klart uavhengig av om NSB er preget av dynamiske omgivelser eller ikke er, som de også selv sier, er at endringer setter NSB i prosesser som er svært krevende. De gir et inntrykk av at de er lite fleksible da endringer i strategi skaper utfordringer ved kommunikasjon til hele organisasjonen.

Jotun opererer i globale omgivelser og er tilstede i over 90 land spredt over hele verden. Dette skaper høy grad av kompleksitet i deres omgivelser da man er utsatt for risiko knyttet til 90 ulike regjeringer, kundegrupper og konkurransesituasjoner. Mange av landene de opererer i vil nok i større grad en det norske markedet ha en større usikkerhet knyttet til politisk og økonomisk klima. I tillegg vil dette bety et høyere krav fra kunder om produkter og lokal tilpasning, samt konkurranse fra flere forskjellige konkurrenter i de forskjellige landene. Disse faktorene vil kunne bety større sjanser for raske endringer i omgivelsene som er vanskelig å forutse og å tilpasse seg til, noe som gjør av vi vurderer Jotuns omgivelser til å være i høy grad dynamisk.

Norwegian opererer også i globale omgivelser, men ikke i nærheten av i den samme dimensjonen som Jotun. Frem til for noen år siden hadde de kun flyruter i Europa, men de siste årene har de opprettet langdistanse ruter til land i Nord Amerika og Asia. Omgivelsene kan sies å være svært dynamiske da industrien er karakterisert av lave profittmarginer, sterk konkurranse, uforutsigbare hendelser og nye utfordringer som kontinuerlig endrer konkurransesituasjonen. Konkurransen er karakterisert ved andre flyselskaper, men også gjennom substitutter som hurtigferger og høyhastighetstog. Norwegians omgivelser preges av raske og uforutsigbare endringer som det vil være vanskelig å være proaktiv til. Disse endringene kan være kritiske trusler og kan komme av endringer i drivstoffpriser, økonomiske krakk som endrer kunders kjøpekraft og faktorer som miljøkatastrofer, ekstremvære og lignende.

Sett i sammenheng med Ansoff og McDonnells (1990) modell (Modell 3) ligger bedriftene etter vår tolkning mellom 2,5 og 4,5 i turbulentskalaen. I modell 6 presenteres våre funn, hvor vi setter bedriftene på en skala etter hvor dynamiske omgivelser er. Vi vurderer NSB og Norsk Tippings

omgivelser til noe mer stabile, hvor endringer og vekst er gradvis, og mulig å handle i tråd med. Jotuns omgivelser vurderes som noe mer ustabile, da det er knyttet høyere risiko til det globale markedet og krav fra en rekke kundegrupper. Norwegian vurderer vi som den av våre bedrifter som befinner seg i mest dynamiske omgivelser, da de operer på et globalt marked, med høy konkurranse og en rekke trusler knyttet til eksterne aktører og uforutsette hendelser.



Modell 6: Grad av dynamiske omgivelser: Egenutviklet basert på analysen av data.

5.5.1 Offentlig vs. privat sektor

Formålet med å undersøke strategiprosessen i to offentlige og to private bedrifter var for å se om antakelsen om at det er et skille i strategiprosessene basert på deres eierskap. Overraskende var det at intervjudeltakerne selv fremhevet og mente at eierskap spiller en viktig rolle ved utvikling av strategi. Våre funn er ikke like klare, men noen av funnene viser til forskjeller.

Den viktigste forskjellen vi ser mellom offentlige og private er at de offentlige bedriftenes eierskap setter klare rammer for handlingsrommet til bedriften. Boyne og Walker (2010) beskriver at offentlige bedrifter må forholde seg til en rekke forventninger og må holde høy standard på flere resultater, ikke bare avkastning. NSB nevnte blant annet at ikke bare skal bedriften tjene penger, men kanskje enda viktigere er det at de skal opptre i samfunnets interesser og skal fylle en samfunnsrolle. Det samme ser vi igjen hos Norsk Tipping hvor fokuset er på overskudd til samfunnsnyttige formåle, som idrett og kultur, og forhindre skadelige virkninger av pengespill. Fokuset på annet en profitt kan tankes å føre til vagere formuleringer av målsetninger, da det vil være vanskeligere å kvantifisere bidrag til samfunnet. I tillegg ser vi at eierskapet setter en rekke føringer for hvordan Norsk Tipping drives og de er også regulert av en rekke lover og vedtekter. Dette henger sammen med det Bozeman (1987) forklarer om offentlige bedrifter, som styres av politiske krefter i større grad enn markeds kraft. De to private bedriftene

er nok mer fokusert på avkastning og resultater. Jotun forklarer at de ved privat eierskap har tålmodige eiere som har en langsiktig tilnærming, noe som igjen fører til langsiktige satsinger og ikke bare fokus på kvartalstall og kortsiktig avkastning. Norwegian kan sies å tilby noe nyttig til samfunnet slik som NSB, men her er det nok avkastning for eiere som er hovedfokus. Vi ser også sammenheng med sitatet Bozeman (1987, 23) henviser til som forklarer at man i større grad i private organisasjoner delegerer ansvar for avgjørelser til dem som er der dataen er, mens i offentlige så har avgjørelsene en tendens til å tas på høyere nivåer. NSB er preget av en top-down tilnærming, og også i Norsk Tipping ser man at mange avgjørelser tas på topp, selv om de er noe desentralisert.

Det som er klart med noen av endringene Norsk Tipping og NSB står ovenfor er at det er større mulighet for dem å forutse, forberede og tilpasse seg, noe som de også beskriver at de gjør i sine prosesser. Her tenker vi spesielt på de endringene som skjer som følge av lovendringer og vedtak sluttet av staten, da begge de offentlige bedriftene i stor grad reguleres av staten. Slike situasjoner de nå står ovenfor er sjeldne selv for offentlige bedrifter, og vil ikke være repeterende utfordringer, da de vil sette standarden for den videre utviklingen. Det er tydelig at denne situasjonen er tilknyttet de to bedriftenes eier, da begge disse tilfellene dreier seg om monopoltilstander som vil kunne bli oppløst av eieren selv, staten. Slike statlige avgjørelser skjer ikke over natten, og det er grunn til å anta at departementene som eier selskapene er i dialog og forbereder selskapene på hva som kommer. Av den grunn kan man si at dette er endringer man har mulighet til å være godt forberedt på kommer, noe man i vanlige situasjoner ikke vil være, da det hadde vært styrt av markedskrefter.

Hvordan kan vi si at dette vil påvirke bedriftenes strategiske prosesser? Selv om det er vanskelig å se de klare linjene i strategiprosess knyttet til forskjellen mellom offentlig og privat, er det antydninger til at de to offentlige bedriftene på noen områder blir noe mer formelle i deres prosesser, og legger nok mer vekt på analyser. Vi ser blant annet at Norsk Tipping og NSB benytter seg av scenarioplanlegging, noe som ikke nevnes i de to private bedriftene. Dette kan tenkes å komme av et samfunnsrettet og langsiktig fokus, i den forstand at bedriftene også har fokus på å skulle tjene samfunnet, i lik grad med profitt. I tillegg ser vi at en rekke avgjørelser knyttet til omgivelsene avgjøres av staten og ikke markedskrefter, dette vil gi større muligheter for å forutse endringer, som til en viss grad mer stabile omgivelser.

5.5.2 Vurdering av strategiprosessen basert på omgivelsene

Hva betyr disse vurderingene av bedriftenes omgivelser sett i sammenheng med deres strategiprosesser? Vår undersøkelse kan tyde på at det er en sammenheng mellom grad av dynamiske omgivelser og hvordan strategiprosessen utspiller seg. Mintzbergs (1993) hypotese sier at jo mer dynamisk omgivelsene er jo mer organisk er strukturen. Hvis vi ser på organisk som en mer fleksibel organisasjon med fravær av standardisering og et fokus på desentralisering, stemmer dette godt overens med våre funn knyttet til strategiprosessen.

Over har vi vurdert bedriftenes omgivelser. Ingen av bedriftene er preget av helt stabile omgivelser, men på samme tid er ikke noen av våre bedrifter preget av kun strategisk planlegging heller. Som vi har vært inne på, selv om vi ser en blanding mellom formelle og inkrementelle prosesser i alle bedriftene, ser vi klare tendenser til formaliseringer og standardiseringer i de to offentlige bedriftene. De private bedriftene er i større grad karakterisert av desentralisering og inkrementelle prosesser. Vi ser at det er tendenser til at de private bedriftene har omgivelser som er i større grad dynamiske enn de offentliges omgivelser. Uten å henge oss opp alt for mye i antakelser knyttet til sammenhengen mellom dynamiske omgivelser og strategiprosessen, må vi påpeke at våre funn tyder på at det ligger noe i disse antakelsene. Norwegian er blant dem som påpeker at grunnen til at de ikke gjennomfører tunge formelle prosesser er nettopp fordi de ikke har tid, og at ting vil ha endret seg før man rekker å danne en plan. Allikevel ser vi at de resterende bedriftene som gjennomfører større formelle strategiprosesser også er til en viss grad preget av dynamiske omgivelser, dette skaper tvil til antakelsen om at man ikke har tid eller grunnlag for å danne en strategisk plan. Det vi kan trekke ut av dette er at antakelsen om at strategisk planlegging kun er passende i stabile omgivelser stiller vi oss noe tvilende til. Vi finner heller at det er mulig å gjennomføre strategisk planlegging, men at grad av dynamiske omgivelser vil ha innvirkning på hvor omfattende analyser det blir foretatt og på grad av planlegging. Kanskje har Eisenhardt (1989) rett i at man akselerere den kognitive prosessen, i stede for å avvike fra den.

En antakelse mellom sammenhengen mellom strategisk planlegging og omgivelsene går på at hvis man ikke kan forutsi fremtiden nøyaktig er det ikke noen poeng å danne strategiske planer. Allikevel finner vi at selv om bedriftene ikke kan vite hva som vil skje i detalj, kan de danne planer som skaper foreløpig retning. Bedriftene er selv klar over problematikken og har derfor

forsøkt å ta hensyn til endringer gjennom kontinuerlige årlige prosesser, hvor man revurderer den langsiktige planen. Her ser vi igjen behovet for både det å kunne danne eksplisitte strategiske planer, selv i noe dynamiske omgivelser. Hvor man løser problemet knyttet til fleksibilitet gjennom kontinuerlige endringer av plan etter behov.

Det bedriftene også forklarer er at analyser og prosesser rundt dannelsen av en strategisk plan, ikke nødvendigvis bare blir brukt for utviklingen av strategier i seg selv, men også fungerer som et kommunikasjonsverktøy. I en strategiprosess for å danne en plan jobber man sammen, henter inn informasjon fra flere lag i bedriften, og kommuniserer ut hvilken retning og plan man har valgt på bakgrunn av analyser og tilbakemeldinger. Dette gjør at man har en felles plattform av forståelse for hvor man står og i hvilken retning man vil, noe som er viktig da man vil at alle skal dra i samme retning. Dette vil også gjøre det lettere og tryggere å delegere og desentralisere oppgaver og avgjørelser nedover i bedriftsleddene. Noe av kritikken rundt logisk inkrementalisme omhandler nettopp dette, da det som er logisk for ledelsen ikke nødvendigvis er logisk for andre i bedriften med ulik informasjon. I logisk inkrementalisme inngår det også planlegging, noe mange glemmer. I teorien ser vi at Quinn påpeker betydningen av planlegging og langsiktige mål, og mener at man må ha en balansert tilnærming med både inkrementalisme og planlegging. Hvordan man velger å balansere de to tilnærmingene til strategiprosessen ser vi varierer med hvor dynamisk omgivelsene kan sies å være og størrelsen på organisasjonen.

Alternative forklaringsfaktorer

Selv om vårt fokus har vært på sammenheng mellom strategiprosess og dynamiske omgivelser, viser våre funn også en rekke andre interessante funn som vi synes er viktig å nevne, da det vil gi en alternativ forklaring til de sammenhengene vi har funnet over. Her vil vi kort kommentere noen av disse mulige faktorene.

Et interessant tema er at både Norwegian og NSB tilbyr transporttjenester og derfor skulle man tro at det skulle vært en rekke likhetstrekk i deres strategiprosesser. Dette er ikke tilfellet, og av alle casene er de to mest ulike hverandre i strategiprosessen. En faktor er at vi ser at det er noen ulikheter i bedriftenes omgivelser, og Norwegian påpeker at de har ikke tid til å gjennomføre store formelle prosesser. NSB forklarer at de også føler at de har lite tid i disse prosessene, og at de selv skulle ønske mer tid til analyser og lignende. Begge bedriftene føler et tidspress, men de

velger å løse dette på to veldig forskjellige måter. Vår undersøkelse har ikke tatt for seg bakgrunnen til slike forskjeller men vi ser klart at Mintzbergs (1993b) hypoteser knyttet til størrelse og alder på bedrifter helt klart vil være mulige forklaringsfaktorer. Det kan tenkes at Norwegian med sin unge alder ikke har innført formelle prosesser ennå, mens NSB i stor grad er preget av dette på grunn av tradisjon og historie. Det kan også være at man i et stort firma som NSB har behov for en rekke formelle prosesser, i fare for tap av koordinering og kontroll. Dette er noe de nevner selv, og påpeker at man i et så stort konsern ikke vil ha muligheten til å være like fleksibel som i mindre bedrifter. I Norwegian er det mulig at man på mange måter har en viss oversikt da bedriften er av en annen størrelse. Men hvis størrelse i stor grad preger formaliseringen av strategiprosessen, ville vi vel funnet at Norsk Tipping har mindre grad av formalisering slik som Norwegian, og Jotun vært noe mer formelle? Dette antyder at dette ikke er en styrende faktor, men kan være en av flere som spiller inn i grad av formalisering av strategiprosessen.

Vi ser også at det ikke nødvendigvis bare er tilstedeværelsen av logisk inkrementalisme som forklarer grad av desentraliserer, det kan også være som Mintzbergs (1993b) hypotese 10 forklarer at kompleksitet i omgivelsene vil kunne avgjøre grad av desentralisering. Dette er blant annet noe som kunne vært en alternativ forklaring for Jotun som er en stor bedrift med rundt 7800 ansatte, fordelt i en rekke land, hvor det vil være umulig å ha oversikt og å ta alle avgjørelser i konsernet. Dette har ført til en strategi med lokal tilpasning og autonome landssjefer. Det kan være at det bakenforliggende her er at kommunikasjon av informasjon er vanskelig, det kan være vanskelig for en leder i Thailand å forklare kundenes natur til en leder i Sandefjord. Selv om informasjonen var mulig å kommunisere, vil det være vanskelig for lederne i Sandefjord å ta inn over seg all informasjon og ta gode avgjørelser knyttet til 90 ulike land og kundegrupper. Allikevel ser man klart et behov for at valg av nye markeder og land er nødvendig å ta på toppnivå, grunnet et behov for å vurdere investeringenes størrelser, risiko og for ressursallokering.

Oppsummering analyse

I dette kapittelet har vi beskrevet bedriftenes strategiprosesser og vurdert om vi finner noen sammenhenger mellom dem og deres omgivelser. Alle bedriftene har strategier som de omtaler som overordnede, som skal gi retning for alle avgjørelser og strategier på alle nivåer. Tre av

bedriftene har prosesser hvor de danner strategiske planer, som for NSB har en horisont på 5 år og for Norsk Tipping og Jotun på 3 år. Planene utarbeides gjennom formelle prosesser i tråd med strategisk planlegging. Norwegian utarbeider ikke en strategisk plan i lik forstand som de resterende bedriftene. Dette forklarer de er fordi at å formulere og utarbeide en formel strategisk plan tar for lang tid ved, og i det den er ferdig har omgivelsene endret seg. Dette er noe av hovedfokuset av kritikken til strategisk planlegging.

Norsk Tipping og Jotun er i stor grad opptatt av at de som skal leve med strategien også skal danne den. I Norwegian oppstår strategier i alle deler av bedriften, ved å fremme forslag og tiltak. I NSB er det noe mer tradisjonell tilnærming, deltakelse består av nivå 1 og 2 ledere. Da det fremkommer at strategier kan oppstå eller initieres på alle nivåer, stiller vi spørsmålsteget til i hvilken grad vi kan si at strategiene oppstår i de formelle prosessene. Er strategisk planlegging “misnamed”?

En rekke prosesser tyder på tilstedeværelse av logisk inkrementalisme. Det var svært varierende grad av eksperimentering i bedriftene, men de fleste har prosesser for å evaluere resultatene. Til forskjell fra de andre legger Norwegian mer vekt på at de ansatte evaluere seg selv og lærer av feil. Jotun og Norsk Tipping har innført formelle prosesser for evaluering, men disse prosessene kan føre til for stort fokus på kvantitative variabler. Vi undres også på om bedriftene har nok fokus på læring til at de sikrer kognitiv læring og ikke bare atferdsendringer.

Det er ulike former av desentralisering av avgjørelser i casene. Jotun legger vekt på autonomi hos landssjefene, mens Norwegian fokuserer på at beslutningene tas av de med kunnskap og hands-on forhold til problemene, uavhengig av nivå. I NSB er det utarbeidet styrende dokumenter som forklarer hvilke beslutninger som kan tas hvor, og Norsk Tipping forklarer at de er opptatte av å ha de riktige beslutningene på riktig plass. Spørsmålet er; hvem er de riktige personene? Er det de ansatte på lavere nivå med “hands on” kunnskap om problemstillingene? Eller er det de høyere nivåene hvor man har et overordnet blick. Ved top-down kultur bringer man alle avgjørelser opp for beslutning, noe som vil være tidkrevende og lite passende i dynamiske omgivelser. På den annen side, hvordan kan man sikre seg at avgjørelser som tas på lavere nivåer er de beste for bedriften, når de ofte har et snevert fokus innenfor sitt ansvarsområde?

Vi kan se at tilstedeværelsen av inkrementalisme i de forskjellige casene kan ha antydninger til logikk. Logikken finner vi blant annet ved desentraliseringer i avgjørelsene. I tillegg til at man arbeider mot et mål og man har fokus på å være proaktiv. Dette retter seg mot Quinns (1978) beskrivelse av inkrementalisme og ikke Lindbloms (1959). Vi ser en fare for strategisk drift (Johnson 1988) ved inkrementalisme. Er Norwegian bare heldige hvis de oppfatter endringer i omgivelsene hvis de ikke analyserer dem?

Bedriftene er preget av prosesser som stemmer overens med både strategisk planlegging og logisk inkrementalisme. Allikevel ser vi at NSB og Norwegian preger ytterpunktene, hvor NSB er noe mer formelle og Norwegian i høyere grad inkrementelle i deres tilnærming. Dette gjelder også for vurderingen av bedriftenes omgivelser. NSB er den av bedriftene vi mener har høyst grad av stabilitet i sine omgivelser, selv om de ikke er helt stabile. Norsk Tippings omgivelser karakteriseres som noe mer dynamiske. Norwegian har vi vurdert som det caset med mest dynamiske omgivelser, med Jotun ikke langt i fra. Noen funn tyder på at antakelser om at strategisk planlegging er mindre passende for dynamiske omgivelser, kan stemme. Vi ser tegn til at grad av dynamiske omgivelser vil ha innvirkning på hvor omfattende analyser det blir foretatt, og grad av planlegging. Det blir en balansegang mellom det formelle og det inkrementelle. I tillegg kan vi se at faktorer som eierskap, størrelse og alder tyder på å ha en påvirkning på de strategiske prosessene.

6. Konklusjon

Vi startet denne oppgaven med forskningsspørsmålet: Hvordan preger dynamiske omgivelser bedrifters strategiprosesser, og i den sammenheng; er logisk inkrementalisme en bedre beskrivelse av strategiprosessen enn strategisk planlegging? I denne avsluttende delen ser vi på hvilke funn undersøkelsen har gitt og hva vårt bidrag er.

Vi kan se at NSB, Norsk Tipping og Jotun i stor grad er preget av formelle prosesser, hvor man gjennomfører analyseprosesser og formulerer strategidokumenter, med både langsiktige og kortsiktige strategier. Norwegian skiller seg ut ved at man her ikke forholder seg til å skulle eksplisitt *formulere* en strategi. Med dette mener vi at man benytter ikke tid på å formulere en strategisk plan. Strategi er heller en del av det daglige handlingsrommet og tenkningen, man er heller opptatt av å kommunisere den strategiske retningen som setter grenser for handlingsrom, for å løse problemstillinger i det daglige. Til forskjell fra hva teorier knyttet til strategisk planlegging antyder, så tyder flere av våre funn på at de formelle prosessene i seg selv ikke lager strategien og at de i større grad er til for å formulere et dokument med noe som allerede er bestemt.

Våre funn tyder på at strategiene ikke oppstår i de formelle prosessene, men hvor oppstår de da? Et av målene med denne oppgaven var å avdekke om det er en tilstedeværelse av det Quinn (1978) omtalte som logisk inkrementalisme. Det vi fant var at det i ulik grad var tilstedeværelse av læring og evaluering. Våre funn viser at alle bedriftene har skapt en grobunn for læring gjennom desentralisering, da man kan lære ved å erfare selv. Allikevel vil ikke dette automatisk bety *god* læring. Kun Jotun og Norsk Tipping er klare på at de har kollektive evalueringsrutiner av de resultatene som er vist. For NSB er det noe mer uklart, og de antyder at de benytter lite tid på formelle evalueringer. Norwegian derimot legger vekt på ansatte som selv tar ansvar for egen læring og som selv kan se sine feil. Vi frykter at mangel på formelle evalueringsprosesser kan minske sjansene for høyere nivås læring og kognitiv læring, da man ikke setter seg godt nok inn i årsakssammenhengene til problemet. Allikevel støter man også i læringssammenheng på problemet mellom dynamiske omgivelser som skaper behov for å lære raskt og å ta seg tid til nøyte evalueringsprosesser som er både tidskrevende og kostbare prosesser.

Data fra undersøkelsen tyder på at det i alle de fire bedriftene er tilstedeværelse av desentralisering i avgjørelsesprosessen. Her ser vi at det er vanskelig å avgjøre hvem som er den riktige til å ta avgjørelser. Vår oppfatning er at bedriftene har en holdning til at det vil være nyttig å inkludere flere personer i en avgjørelsesprosess for å forankre og informere. Allikevel ser vi at det er et behov for å ta raske avgjørelser i mange situasjoner, og det er derfor viktig å gjøre en avveining mellom forankring, involvering og å faktisk handle. Hvem som tar hvilke avgjørelsen ser ut til å avhenge av størrelsen, ressurser involvert og risikoen av de avgjørelsene som skal tas. Hos samtlige bedrifter finner vi at store, ressurskrevende avgjørelser er man helt avhengig av å beslutte på toppnivå. Vi ser også at disse faktorene kan avgjøre graden av analyser og formelle prosesser. I tillegg ser vi at det er en kombinasjon av top-down og bottom-up kommunikasjon. NSB faller klarere mot å være karakterisert av top-down og Norwegian mot en toveis kommunikasjon, mens de resterende bedriftene preget i større grad av en kombinasjon. Disse faktorene faller under beskrivelsen av logisk inkrementalisme.

Det er mange meninger knyttet til hvilken strategisk teori som gir mest tilpasningsdyktige strategiprosesser. Vi fant at bedriftene med de mest formelle strategiprosessene forsøkte å gjøre disse kontinuerlige gjennom årlige prosesser og vurderinger av den strategiske planen. Dette var preget av et forsøk på å kontinuerlig tilpasse seg endrende omgivelser. Vi ser tendenser til at disse prosessene er for formelle og for lite fleksible, og derfor lite egnet i dynamiske omgivelser. Norwegians prosesser kan i større grad tenkes å være tilpasningsdyktig, da de legger mer vekt på at avgjørelser tas av de som står nærmest problemet og ved ukentlige møter for problemløsning.

Er det logiske i Quinns (1978) inkrementalisme virkelig logisk? I motsetning til Lindbloms (1959) beskrivelse av “muddling through” ser vi at våre bedrifter baserer seg på overordnede strategier og målsetninger, noe som gir retning og en grad av logikk i handlinger. Det er også antydninger til en logikk i avgjørelsesprosessen da våre funn gjennomgående tyder på at større avgjørelser tas på topp og mindre tas av de som selv arbeider på området, og som kjenner problemstillingen best. Også i involveringsfasene (da særlig hos Norsk Tippings, Jotun og Norwegians) er det preg av logikk, da strategi ikke er noe som dannes på topp, men som dannes i hele organisasjonen, spesielt av dem som skal leve med dem direkte. Faren med logisk inkrementalisme er at det alltid vil være fare for strategisk drift, dette basert på menneskers kognitive begrensninger og Johnsons (1988) beskrivelse av paradigme. Disse begrensningene vil

påvirke hvordan man oppfatter verden. Våre funn tyder på at alle bedriftene i denne undersøkelsen til en viss grad er beviste på å vurdere behovet for analyser og behovet for å handle basert på instinkter og ervervet kunnskap. Dette til tross for at både Norsk Tipping, NSB og Jotun, gjennomfører en rekke analyser for å fange opp endringer.

Så spørsmålet er da hvilken teori er mest beskrivende for strategiprosesser i ulik grad av dynamiske omgivelser? Empiri knyttet til dette har vist seg i større og større grad å bevege seg mot at strategiske prosesser er preget av både strategisk planlegging og logisk inkrementalisme (Grant 2003). Noen prosesser er klart formelle, andre prosesser preges av stegvise endringer der avgjørelser tas underveis. Dette stemmer overens med våre funn. Alle de fire bedriftene er i ulik grad preget av både fremvoksende og mente strategier. Vi ser en rekke likhetstrekk med Grants (2003) beskrivelse av planlagt fremvekst. Planleggingsprosessene benyttes ikke nødvendigvis til å danne strategier i seg selv, men de kan gi økt kvalitet i strategiske avgjørelser. Undersøkelsen vår viser at bedriftene innser behovet for å være fleksible og kontinuerlige i strategiprosessen for å raskt kunne tilpasse seg omgivelsene. Allikevel har de et behov for kontroll og koordinering på et høyere nivå.

For å svare på den delen av problemstilling som går på hvordan strategiprosessen foregår i ulike omgivelser, vil vi si at vi ser noen forskjeller mellom mer stabile og mer dynamiske omgivelser. Prosessene er i større grad formelle i de stabile omgivelsene, og i dynamiske omgivelser er det større grad av fleksibilitet, slik som desentralisering og involvering. Vår undersøkelse tyder på at strategisk planlegging er passende selv i dynamiske omgivelser, men vi ser at graden av dynamiske omgivelser vil ha innvirkning på grad av strategisk planlegging. Videre finner vi større tilstedeværelse av inkrementelle prosesser i bedrifter som preges av høyere grad av dynamiske omgivelser.

Selv om vi ser en sammenheng mellom omgivelsene og strategiprosessene, kan det være en rekke alternative forklaringsfaktorer. Vi ser blant annet at størrelse og alder er alternative forklaringsfaktorer for valg av formelle prosesser, som også Mintzberg (1993b) forklarer i sine hypoteser. I tillegg ser vi at sektor også kan være en forklaringsfaktor.

Så er logisk inkrementalisme en bedre beskrivelse av strategiprosessen enn strategisk planlegging? Alle casene i denne oppgaven har en strategiprosess som karakteriseres av både

emergent og deliberate strategier. Vi ser et skille mellom de ulike bedriftene i hvilken grad de defineres av den ene eller den andre. Sett i lys av teorien finner vi data som stemmer overens med både strategisk planlegging og logisk inkrementalisme. De inkrementelle prosessene er i stor grad tilstede i bedriftenes strategiprosesser da de forsøker å ha kontinuerlige prosesser for å håndtere endringer i omgivelsene. Det som i seg selv er vanskelig å stadfeste er den logiske delen av logisk inkrementalisme. Det vi finner som stemmer overens med Quinns (1978) teori er blant annet det logiske bak desentralisering, involvering og det å skape overordnede mål og retninger. Det er vanskelig å se om prosessene er proaktive eller reaktive. Sett i sammenheng med klare tendenser til formelle prosesser i både NSB, Norsk Tipping og Jotun, ser vi en fare for at prosessene kan bli reaktive. I Norwegian er derimot fokuset på formelle prosesser noe mer uklart, og vi tolker deres prosesser for å i større grad være fleksible.

Som mange andre før oss konkluderer vi med at selv om det er tendenser til at de logisk inkrementelle avgjørelsene danner strategier, har strategisk planlegging en overordnet formel funksjon som vil kunne sikre kvaliteten i strategiprosessen. Som strategisk planlegging, er også logisk inkrementalisme preget av en rekke svakheter. Derfor er vår konklusjon at ingen av de to teoriene kan alene beskrive strategiprosessene i bedriftene vi har undersøkt, man er avhengig av en kombinasjon for å kunne utjevne teoriens svakheter. Vi ser at teoriene på noen områder er komplementære, da logisk inkrementalisme forklarer en rekke underliggende prosesser som ikke tas hensyn til i strategisk planlegging.

6.1 Implikasjoner og videre forskning

Quinn (1978) legger stor vekt på subsystemer i logisk inkrementalisme, at man har et eget system for hver større klasse av strategiske problemer. Dette er ikke noe vi finner igjen i våre funn på lik måte som Quinn fant, men dette var heller ikke noe vi hadde ambisjoner om å undersøke, da dette ville kreve en mye dypere undersøkelse hos hver bedrift. Dette vil, for å kunne undersøke tilstedeværelse av Quinns (1978) beskrivelse, være nyttige utgangspunkt for større, mer omfattende undersøkelser som ville gitt muligheter for å oppdage disse systemene.

Vår undersøkelse har ikke fokusert på i hvilken grad våre bedrifter mestrer sine omgivelser. Forslag til videre forskning ville det vært interessant å se på forskjeller i strategiprosessen mellom suksessfulle og mindre suksessfulle bedrifter.

Litteraturliste

- Andrews, Kenneth R 1987. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Ansoff, Igor. 1991. "Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'". *Strategic Management Journal* 12: 449-461.
DOI: 10.1002/smj.4250120605
- Ansogg, Igor. 1994. "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking strategic planning". *Long Range Planning* 27(3): 31-32
- Ansoff, Igor and Edward J. McDonnell. 1990. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Baily, Andy and Gerry Johnson. 1997. "Logical or processual? Defining Incrementalism". *The Cranfield School of management Working Papers*.
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/521/2/SWP0697.pdf> (23.05.14)
- Berry, Frances S. og Barton Wechsler. 1995. "Strate Agencies' Experience with strategic planning: Findings from a National Survey". *Public Administration Review* 55(2): 159-168. DOI: 10.2307/977181
- Boyne, George. A. 2002. "Public and private Management: What's the difference?". *Journal of Managment studies* 39: 97-122. DOI: 10.1111/1467-6486.00284
- Boyne, George A. and Richard M. Walker. 2004, "Strategy Content and Public Service organisation". *Journal of public administration research and theory* 14 (2): 231-252.
doi: 10.1093/jopart/muh015
- Boyne, George A. and Richard M. Walker. 2010. "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead". *Public Administration Review* 70:185-192.
DOI: 10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x
- Bozeman, Barry. 1987. *All organizations are public*. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Bozeman, Barry and James Straussman. 1990. *Public managment strategies*. San francisco, California: Jossey-bass
- Brews, Peter. J. and Michelle R. Hunt. 1999. "Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate". *Strategic managment jurnal* 20(10): 889-913.
DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<889::AID SMJ60>3.0.CO;2-F.
- Brown, Shona. L and Kathleen M. Eisenhardt. 1997. "The Art of Continuous change: Linking

- Complexity theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 1-34. doi:10.2307/2393807.
- Burawoy, Michael. 1991. *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Burns, Tom and G.M. Stalker. 1994. *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford university press.
- De Wit, Bob and Ron Meyer. 2010. *Strategy process, content, context an international perspective*. 4th edition. Andover: South-Western Cengage Learning
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. “Making fast strategic decisions in high-velocity environments”, *Academy of management Journal* 32(3): 543-576. doi: 10.2307/256434.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. “Building theories from case study research”. *Academy of Management review* 14(4): 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385.
- Fiol, C. Marlene and Marjorie A. Lyles. 1985. “Organisational learning” *Academy of Management Review* 10(4): 803-813. doi:10.5465/AMR.1985.4279103.
- Fredrickson, James W. and Terence R. Mitchell. 1984. Strategic decision process: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment”. *The Academy of Management Journal* 27 (2): 399-423. doi: 10.2307/255932.
- Grant, Robert M. 2003. “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”. *Strategic Management Journal* 24(6): 491-517. DOI: 10.1002/smj.314.
- Grenness, Tor. 2004. *Hvordan kan du vite om noe er sant?*. Oslo: Cappelen.
- Hart, Stuart T. 1992. “An intergrative framework for strategy-making processes”. *The Academy of Management Review* 17: 327-351. doi:10.5465/AMR.1992.4279547.
- Heracleous, Loizos. 1998. “Strategic thinking or strategic planning”. *Long range planning* 31(3): 481-487. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).
- Holm, Idar Magne og Bernt K. Solvang. 1996. *Metodevalg og metodebruk*. 3.utgave. Otta: Tano Aschehoug.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan Gjennomføre undersøkelse*. Norge: Høgskoleforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, Gerry. 1988. “Rethinking Incrementalism”. *Strategic Management Journal* 9(1): 75-91. DOI: 10.1002/smj.4250090107.

- Johnson, Gerry. 1992. "Managing strategic change- strategy, culture and action". Long range planning 25(1): 28 til 36. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N).
- Kogod, R.P. and S.C. Caulfield. 1982. "Beyond corporate responsibility: Toward a fundamental redefinition of the role of public and pricate sector". *National Journa*. 22: 981-985.
- Sitert i Bozeman, Barry. 1987. *All organizations are public*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Levinthal, Daniel A. and James G. March. 1993. "The Myopia of learning". *Strategic Managment Journal* 14: 95-112. DOI: 10.1002/smj.4250141009.
- Lindblom, Charles E. 1959. The science of muddling through. *Public Administration Review* 19: 79-88. DOI: 10.2307/973677.
- Lindblom, Charles E. 1979. Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review* 39: 517-526. DOI: 10.2307/976178.
- Lorange, Peter. 1980. *Corporate planning : an executive viewpoint*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- McCann, Joseph E. 1982. "Review". *The Academy of Management Review* 7(2): 324 - 325.
- Miller, C. Chet and Laura B. Cardinal. 1994. "Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research". *The Academy of managment journal* 37(6): 1649-1665. doi: 10.2307/256804.
- Meyerson, Martin and Edvard Benfield. 1955. Politics, planning and public interest. Clencoe, IL: Free press.
- Sitert i Hart, Stuart T. 1992. "An intergrative framework for strategy making processes". *The Academy Of Managment Review* 17: 327-351. doi:10.5465/AMR.1992.4279547.
- Mintzberg, Henry. 1978. "Patterns in strategy formation". *Management Science* 24: 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>.
- Mintzberg, Henry. 1981. "What is Planning Anyway?". *Strategic Management Journal* 2(3): 319-324. DOI: 10.2307/2486227.
- Mintzberg, Henry. 1990. "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management jurnal* 11(3): 171-195. DOI: 10.1002/smj.4250110302.
- Mintzberg, Henry. 1991. "Research notes and communications; Learning 1, planning 0; Replay to Igor Ansoff". *Strategic Managment Jurnal* 12: 463-466.

DOI:10.1002/smj.4250120606

- Mintzberg, Henry. 1993a. "The pitfalls of strategic planning". *California Management Review* 36(1): 32-47. <http://www.jstor.org/stable/41165733> (23.05.14)
- Mintzberg, Henry. 1993b. *Structure in Fives, designing effective organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1994a. "The rise and fall of strategic planning". New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 1994b. "Rethinking strategic planning part 1: Pitfalls and Fallacies". *Long range planning*, 27(3): 12-21. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6).
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. 2009, *Strategy Safari, your complete guide through the wilds of strategic Management*, Harlow : FT/Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry and James Waters. 1985. "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic management journal* 6(3): 257-272. DOI: 10.2307/2486186.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James B. Quinn and Sumantra Ghoshal. 2003, *The strategy process, concepts, contexts, cases*. Harlow : Pearson Education.
- Moore, J.I. 1992. *Writers on strategy and strategic management*. England: Penguin.
- Moxnes, Paul. 1981. *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Institutt for sosialvitenskap.
- Murray Jr, Edwin A. 1978. "Strategic Choice As a Negotiated Outcome". *Management Science* 24(9): 960-972. Doi: 10.1287/24.9.960.
- Nutt, Paul C. and Robert W. Backoff. 1993. "Organizational publicness and its implications for strategic management". *Journal of Public Administration research and Theory* 3(2): 209-231. <http://www.jstor.org/stable/1181830> (26.05.14)
- Pearce, John A, Elizabeth B. Freeman and Richard B. Robinson. 1987. "The tenuous link between formal strategic planning and financial performance" *Academy of management review* 12: 658-675. Doi: 10.5465/AMR.1987.4306718.
- Poister, Theodore H, Theodore Pitts and Lauren H. Edwards. 2010. "Strategic Management Research in the Public sector: A review, synthesis and future directions". *The American Review of Public Administration* 40(5): 522-545. doi:10.1177/0275074010370617.
- Priem, Richard L, Abdul M.A. Rasheed and Andrew G. Katulic. 1995. "Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance". *Journal of Management* 21(5): 913-029. doi: 10.1177/014920639502100506.

- Quinn, James B. 1978. "Strategic Change: Logical Incrementalism". *Sloan management review*. Høsten 1978: 7-21.
- Quinn, James B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Rajagopalan, Nandini and Abdul M. A. Rasheed. 1995. Incremental models of policy formulation and non-incremental changes: Chritical review and synthesis. *British Journal of Managment* 6: 289-302. DOI: 10.1111/j.1467-8551.1995.tb00101.x.
- Ringdal, Kristian. 2007. *Enhet og mangfold*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Simon, Herbert A. 1972. "Theories of bounded rationality." I *Decisions and organisations*, C. B. McGuire, Roy Radner and Kenneth Joseph Arrow, 361. Netherland: North Holland Publishing Company.
- Vinzant, Douglas H. and Janet C. Vinzant. 1996. "Strategy and organizational capacity: Finding a Fit". *Public Productivity & Managment review* 20(2): 139-157. DOI:10.2307/3380482.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research - design and methods*. USA: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

Innledning:

- *Vi presenterer oss selv og informerer om prosjektet og bakgrunn for intervjuet.*
- *Avklare roller og forventninger: vår jobb er å stille spørsmål og lytte, din jobb er å fortelle. Her er det ingen gale svar, prøv å beskrive, gjerne med detaljer.*
- *Forklare hva intervjuet skal brukes til og hvilken betydning det vil ha.*
- *Hvordan vil intervjuet dokumenteres og hva skjer med datamaterialet etter prosjektets slutt.*
- *Forklar om rammene rundt lydopptak, anonymitet, taushetsplikt og samtykke.*
- *Informere om det som skjer etter intervjuet; tilbakemelding, bekreftelse på transkribering, godkjenne tekst og sitater.*
- *Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst.*
- *Hvor lenge varer intervjuet*
- *Spør om noe er uklart*

Faktaspørsmål

1. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv; ditt navn, alder og hvilken stilling du har.
2. Kan du beskrive avdelingen du jobber i
 - din posisjon i den
 - arbeidsoppgaver

Introduksjonsspørsmål

3. Hva tenker du når du hører ordet strategiprosess?
4. Fortell om deres strategiprosess.
 - Hvordan utarbeider dere strategier?
 - Hvem er involvert i strategiprosessen deres?

Nøkkelspørsmål:

Dannelse av strategi

5. Hvor i bedriften danner dere strategier? (Egen strategiavdeling, av ledelsen..?)
 - Kan de oppstå på "lavere nivå" - Hvordan oppstår de på lavere nivåer - Gi eksempel
 - Har dere med medarbeiderne for de avdelingene som blir berørt når nye strategier blir implementert? Evnt har dere med de som ikke blir direkte berørt?
 - Har dere rutiner/mekanismer for hvordan forslag fra lavere nivåer blir evaluert og tatt videre?

Inkrementalisme

6. Har dere opplevd at endringer i eksterne faktorer som medfører at man må ta avgjørelser uten nødvendigvis å ta hensyn til bedriftens strategi?
 - Hvordan håndterer dere slike situasjoner?
 - Har følgene av slike avgjørelser medført et nytt skifte i strategien?
 - Hvor viktig er slike avgjørelser som tas fortløpende for utviklingen av bedriftens strategi?
 - Hvis slike avgjørelser evalueres i etterkant, hvordan gjøres dette?

Formelt

7. Har dere en bevist utvikling av strategien (med for eksempel møter og planer, og bygger denne på bestemte prosedyrer?)

- Bygger strategiprosessen på en strategi(plan), som etterhvert kan endres?

- Er denne prosessen en prioritet som gjennomføres ofte - Hvor ofte?

8. Har deres bedrift utarbeidet en formell strategi plan(langsiktige og kortsiktige)?

- Benyttes det analyseverktøy i denne prosessen? Hvilke?

- Baseres strategiske avgjørelser på planen? Følges denne helt ut i implementeringen?

- Gjøres det endringer fra plan til implementering?

- Hvordan gjennomføres endringer? Hvem gjennomfører endringene?

- Top-down eller bottom-up? Avgjørelser

- Hvilket tidsperspektiv har planene?

Avgjørelser

9. Hvem er inkludert i avgjørelser knyttet til strategi?

- Er det åpne diskusjoner knyttet til valg av strategi? kan hvem som helst komme med sine meninger?

- Hvem har den endelige avgjørelsen? (Toppledelse, styre, konsernsjef, ledere for avdelingen, medarbeidere)

- Kan strategier komme til live uten lederens samtykke?

- Har det hendt at det foretas endringer og/eller iverksettes nye strategier uten kontroll fra ledelsen?

- Har det da oppstått konflikter?

Læringsprosess

10. Er det rom for eksperimentering i strategiprosessen?

- Etter implementering av en nyutviklet strategi, hvilke rutiner har dere for å evaluere virkningene av utfallet?

- Hvor langt "ned" i organisasjonen evalueres utfall av nye strategier?

Henvise til de siste avgjørelsene

11. Hvor kom initiativet til de siste tiltakene som har blitt foretatt fra?

Implementering

12. Har dere prosedyrer/rutiner for hvordan en ny strategi skal implementeres?

- Når en strategi skal implementeres, settes det en person som skal være ansvarlig for denne prosessen eller er det et kollektivt ansvar?

- Er det forskjellige personer som formulerer og implementerer strategien?

- Hvordan er prosessen for å implementere endringer hvis forslaget/funnet er fra en av de ansatte(ikke ledere)?

For lederne(øvre nivå):

13. Hvis dere tar en avgjørelse angående strategi og mål, kommuniserer dere denne umiddelbart nedover i organisasjonen?

- Eller venter dere for å holde mulighetene deres åpen?

- Vage avgjørelser for å oppfordre til deltakelse lenger ned, vente på informasjon fra spesialisert eller for å bygge forpliktelse hos ansatte?

Kommunikasjon

14. Hvordan kommuniseres strategien i deres bedrift?

- Hovedsaklig enveis (top-down)
- Toveis (mellom alle nivåene/avdelingene)
- Til alle nivåer
- Til lederne
- *Si i fra at det er så og så mange spørsmål igjen*

Avslutning:

- *Gi mulighet til oppklaring - har du noen avsluttende kommentarer, er det noe du føler at vi burde snakket om som ikke er tatt opp? Noe du vil rette på eller legge til?*
- *Kom gjerne med spørsmål hvis du ønsker det.*
- *Oppsummere kort funnene, har vi forstått deg riktig her?*
- *Takke for tiden!*

Vedlegg 2. Tabell med sammenligning av teoriene

	Planning School	Learning School
Forfattere	Ansoff, Andrews, Lorange	Mintzberg, Lindblom, Quinn
Teori	Normative	Beskrivende
Klassifisering av Mintzberg	"Deliberate/intended"	"Emergent/unintended"
Utgangspunkt	Formalisert prosess	Læringsprosess
Handling	Planlegging	Spontan
Kvaliteter	Analytisk	Visjonær
Strategi	Eksplisitte planer	Implisitte mønster
Utdøvere	Planleggere	Alle som lærer
Strategiens opphav	Lederne/toppen av bedriften/planleggerne	Fra hvem som helst hvor som helst
Kommunikasjon	Top-down	Bottom - up
Omgivelser/Kontekst	stabile og kontrollerbare	utfordrende
Prosess	Formulering og implementering	Formasjon
Rasjonalitet	Perfekt rasjonell	"Bounded rational"

Vedlegg 3. Tabell oppsummering case

	Jotun (Privat)	Norsk Tipping (Offentlig)	NSB (Offentlig)	Norwegian (Privat)
Intervjudeltakere	Svein og Frank	Stian og Heidi	Erik og John Emil	Frode og Kristine
	Konsern	Bedrift	Konsern	Konsern
Mål	Avkastning eiere	Tjene penger til samfunnsnyttige formål og drift	Fylle en samfunnsrolle - Drifte selskapet	Avkastning eiere
Fokus (hva gjør de?)	Forbedre, tilpasse, innovasjon av produkter til kunder	Gode produkter til kunder, samfunnsansvar	Produktutvikling , kvalitet, effektivitet(flyt i trafikk)	Lav pris, godt utvalg av ruter
Tilbyr	Produkter (Ulike typer maling)	Tjenester (pengespill)	Tjenester (transport)	Tjenester (transport)
Bedriften (størrelse i forhold til hverandre)	Stort 7800, internasjonalt,	lite 415, nasjonalt	Stort 8700, Primært nasjonalt	Middels 3500, Internasjonalt
Strategiavdelinge n	Intern- konsulenter	Legge til rette strategiprosess, metoder osv, danner selskapsstrategi	Støtte ledelsen i forretnings- områdene i deres strategiprosess, og danne konsernstrategi	- Ingen egen strategiavdeling
Utgangspunkt	Formelle prosesser Analyser- makroøkonomi, vurderinger, diskusjoner med forskjellige parter	Formelle prosesser Analyser internt og eksternt, scenarioer for langsiktig tenkning.	Formelle prosesser Foretnings- områdene: Arbeider ut fra en standardisert strategimodell (for årlig rullering gjerne SWOT)	Ulik grad: Formelle møter 2 gang i året, møter hver uke. Strategier oppstår i det daglige, men også strategigruppe 10-15 personer

Strategi	Eksplisitte planer Overordnet strategi og 3års plan, årlig revidering av 3års planen	Eksplisitte planer Strategi 2020 Selskapsstrategi 5år. 3årige strategier, operasjonelt som vurderes hvert år.	Eksplisitte planer 5år, med årlige rullinger i ulik grad	Implisitte planer - ingen utarbeidelse av formelle dokumenter, presentasjoner og Powerpoint ligger til grunn.
Deltakere	Interessenter, de som skal eie strategien	Ledergruppe, strategiavdelingen, avdelingene/enhetene	Ledelse og et utvalg av ressurspersoner fra deler av miljøer på ulike nivåer.	“Strategien lever” “Alle er med” 10-15 utvalgte nivå 2 ledere i den innerste ringen
Strategiens opphav	Ledergrupper segment - og landnivå, rulles oppover for vurdering.	Selskapsstrategi som initiativ fra ledergruppe, men inkluderer ofte lavere nivåer. Andre: Enhetene, de som selv arbeider med det området.	Konsernstrategi oppstår i konsernet, ledelsen og strategiavdeling Hver enhet produserer selv en strategi	overordnet strategi: understrategier kan oppstå på alle nivåer, følger den overordnede, og tar operasjonelle valg selv
Initiativer	Over alt, varerer basert på type.	Over alt, varerer basert på type, men helst fra de som arbeider med området	Helst fra ledere, men har kommet forslag fra andre nivåer, også kunder	Over alt
Skille på formulering og implementering?	Både-og: overordnet strategi	Både og	Både og, har med forskjellige i prosessen, men er så stort selskap og mange som skal implementere.	Både og, langsiktige overordnet plan satt, friere handlingsrom under
Kommunikasjon (T-B: noe skal ned)	Top-down og botom-up	Top-down og botom-up	<u>Top-down(mest grunnet størrelse)</u> og	Toveis kommunikasjon

(toveis- kultur for kom. flyt)			bottom-up	
Avgjørelser	Konsernsjef tar strategiske beslutninger Operasjonelle beslutninger på landnivå	Avhengig av beslutningens type og nivå	Styret enten for konsernet eller for forretningsområdene (De har sitt eget styre) - Kan ta avgjørelser av mindre karakter av andre enn styret	Større strategiske valg tas i styret, men mye kan også avgjøres på lavere nivå, hos de som er nært problemet
Ledelse - involvering	For godkjenning, men Svein kommer med forslagene	Mye skal opp for godkjenning, men kan tas avgjørelse på lavere nivåer, alt etter beslutningens type, størrelse, omfang	Styret på forskjellige nivåer tar endelige avgjørelser, men varierer basert på beslutningen som skal tas.	Strategiforankring, møter 1 gang i året
Evaluering Læringsprosess	Business Reviews 2 gang i året Den årlige vurderingen/revideringen av strategidokumentet	Fortløpende gjennom KPI og oppfølging i handlingsplanene . Situasjonsanalyser	Prosjekter for evalueringer, avhenger av størrelsen, hvis mindre så korrigering lokalt, hvis større så settes det i gang et større apparat. Lite rutiner, de involverte lærer selv	Selvevaluering, har mennesker som selv ser feil og lærer av dem. Stort handlingsrom for alle, og man lærer av å selv gjøre.
Eierskap (påvirkning av prosessen)	Konsernledelse som er tett på det operasjonelle "Tålmodige eiere"	Noen ganger instruksjoner Godkjennelse av strategier	Skaper rammebetingelser	-

Omgivelser/kontekst	<p>Store muligheter, tar det som ligger rett forran dem</p> <p>Interne endringer fra stort-lite til lite-stort</p>	<p>Til nå: stabilt, monopol</p> <p>Store endringer i vente, forventet konkurranse-utsatt</p>	<p>Persontog: monopol</p> <p>Andre enheter: Konkurranse</p>	Rask vekst
---------------------	--	--	---	------------